



UNIVERZITET U BANJOJ LUCI
EKONOMSKI FAKULTET BANJA LUKA



AMELA MUSTAFIĆ

**REORGANIZACIJA POSLOVNIH
SISTEMA U FUNKCIJI
POBOLJŠANJA POSLOVANJA JAVNIH
PREDUZEĆA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

BANJA LUKA, 2020.



UNIVERSITY OF BANJA LUKA

FACULTY OF ECONOMICS



AMELA MUSTAFIĆ

**REORGANIZATION OF BUSINESS
SYSTEMS IN ORDER TO IMPROVE THE
PERFORMANCE OF GOVERNMENT-
OWNED COMPANIES**

DOCTORAL DISSERTATION

BANJA LUKA, 2020.

INFORMACIJA O MENTORU I DOKTORSKOJ DISERTACIJI

- 1. Mentor:** prof.dr. Zoran Lukić, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci.
- 2. Naslov doktorske disertacije:** "Reorganizacija poslovnih sistema u funkciji poboljšanja poslovanja javnih preduzeća".
- 3. Rezime:** Savremeni način poslovanja zahtjeva stalno prilagođavanje poslovanja uticaju različtih faktora, bez obzira da li oni djeluju pojedinačno ili zajednički. Proces organizacionog redizajnira putem određenih oblika reorganizacije predstavlja jedini mogući način kako da pojedini poslovni sistem reaguje na uticaje iz okruženja, ali i na djelovanje internih faktora. Reorganizacije putem restrukturiranja primjenjuje se uspješno i kod poslovnih subjekata koji se nalaze u fazi sanacije poslovanja, kao i kod subjekata koji imaju mogućnost razvoja. Ovaj problem organizacionog redizajniranja posebno je izražen kod poslovnih sistema iz javnog sektora u kome su promjene tradicionalno teško provodljive zbog uticaja niza faktora. Istraživanja u ovom radu su vršena na način da se iznađu novi modeli organizacije i organizacionog redizajniranja na način da se utvrdi kako elementi organizacione strukture utiču na kvalitet organizacije i njene performanse poslovanja. Drugi dio istraživanja odnosio se na uticaj eksternih i internih faktora na poslovanje preduzeća iz javnog sektora. Istraživanja su izvršena u poslovnim sistemima iz energetske oblasti u okviru javnog sektora. Potrebni podaci prikupljeni su na osnovu direktnog uvida u osnovne izvještaje o poslovanju, putem anketa i intervjua sa menadžmentom, kao i uvidom u statističke podatke različitih agencija. Obrada prikupljenih podataka izvršena je primjenom potrebnih statističkih metoda. Korištene su savremene metode obrade podataka putem adekvatnog softvera i putem deskriptivne statističke analize. Putem kompativne metode izvršena je analiza dobijenih rezultata sa preduzećima iste djelatnosti iz okruženja, sa stanovišta veličine preduzeća, stepena razvoja i obima poslovanja, i određeni su bitni faktori koji utiču na odabir modela redizajniranja i novih modela koje možemo primjenjivati u takvim preduzećima. Uspostavljenjem uzročno-posljedične veze uticaja redizajniranja organizacije i poslovanja u opštem smislu, kao i na poslovanja složenih poslovnih sistema utvrđeno je da su istraživanja ispravno postavljena i provedena, te da je proces organizacionog redizajniranja osnov savremenog poslovanja i reagovanja na uticaje faktora poslovanja.
- 4. Ključne riječi:** poslovni sistemi, organizaciono redizajniranje, restrukturiranje,

eksterni i interni faktori, optimalno funkcionisanje preduzeća.

5. **Naučna oblast:** Društvene nauke
6. **Naučno polje:** Ekonomija i poslovanje
7. **Klasifikovana oznaka:** S 189
8. **Tip odbrane licence Kreativne zajednice:** CC BY-NC-ND

INFORMATION ABOUT THE MENTOR AND DOCTORAL DISSERTATION

1. **Mentor:** Professor Zoran Lukic, PhD, University of Banja Luka, Faculty of Economics,
2. **The Title of the Doctoral Dissertation:** "Reorganization of business systems in order to improve the performance of government-owned companies."
3. **Abstract:** The modern way of doing business requires constant adjustment of the business to the influence of different factors, whether they act individually or jointly. The process of organizational redesign through certain forms of reorganization is the only possible way for certain business system to respond to environmental impact, but also affects of the internal factors. Reorganization through restructuring can be successfully applied to business entities in the phase of business rehabilitation, as well as to entities that have the potential to develop. This problem of organizational redesign is coming to the fore in public sector business systems, where changes are traditionally difficult to implement due to the influence of numerous factors. The research in this paper was conducted with the aim of finding a new models of organization and organizational redesign in order to determine how the elements of organizational structure affect the quality of the organization and its business performance. The second part of the research is related to the impact of external and internal factors on the performance of government-owned companies. The research was conducted in the business systems in energy sector operating in the public sector. The required data were collected based on direct insight into basic business reports, through surveys and interviews with management, as well as examining the statistics of different agencies. The data processing was performed using the required statistical methods. Modern data processing methods were applied using suitable software and using descriptive statistical analysis. Using the comparative method, the obtained results were analyzed in the companies with the same business activity in the environment, from the aspect of the size of the company, the degree of development and the volume of business, important factors are determined that can impact on the choice of redesign models and new models that we can apply in such companies. Establishing a cause-and-effect relationship between the impact of organizational and business redesigns in the general sense, as well as the operations of complex business systems, it has been confirmed that research has been properly set up and conducted,

and that the process of organizational redesign is the foundation of modern business and response to the impact of business factors.

4. **Keywords:** business systems, organizational redesign, restructuring, external and internal factors, optimal functioning of the company.

5. **Scientific area:** Social Sciences

6. **Classification cod:** S 189

7. **Type of the selected licence Creative commons:** CC BY-NC-ND

ZAHVALNOST

Prije svega, veliku zahvalnost dugujem svom mentoru prof.dr. Zoranu Lukiću zbog nesebičnog usmjeravanja i ohrabrvanja mojih interesa prema temi ove disertacije, u kojoj sam se pronašla pomoću savjeta koji su mi znatno olakšali raščišćavanje vlastitih misli i koncipiranje radnje, ostavljući mi potpunu autorsku slobodu kao i zbog pružanja nesebične podrške tokom višegodišnje saradnje i razumjevanja prije svega mene, kako u ulozi majke, supruge, zaposlene žene te uz sve to i žene koja se želi dodatno ostvariti i u ulozi znanstvenice.

Na kraju, najveću zahvalnost dugujem članovima svoje porodice, kojima i posvećujem ovu disertaciju: mojim plemenitim roditeljima Abidu i Salkuni, zbog bezrezervnog povjerenja, suprugu Menafu na neograničenoj podršci i motivisanju, sinovima Bemiru i Farisu zbog razumjevanja kada im nisam mogla posvetiti više pažnje, suprugovim roditeljima Avdi i Nazi zbog pomoći i razumjevanju prilikom mog odsustva, te sestri Almi zbog poticaja i podrške.

Želim od srca da moja djeca slijede primjer naše porodice i budu još bolji i uspješniji.

SADRŽAJ

INFORMACIJA O MENTORU I DOKTORSKOJ DISERTACIJI	II
INFORMATION ABOUT THE MENTOR AND DOCTORAL DISSERTATION ...	IV
ZAHVALNOST	VI
SADRŽAJ	VII
1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja	2
1.2. Predmet istraživanja	4
1.3. Cilj istraživanja	6
1.4. Hipoteze istraživanja	9
1.5. Načini i metode istraživanja	12
1.6. Struktura rada	13
2. ZNAČAJ ORGANIZACIJE ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA	16
2.1. Organizacija i poslovni sistemi	16
2.2. Obilježja organizacije	18
2.2.1. Uloga i značaj organizacione strukture	22
2.3. Vrste organizacionih struktura	25
2.3.1. Jednostavne organizacione strukture	25
2.3.2. Moderni koncept intraorganizacionih struktura	26
2.3.4. Funkcije kao podsistemi organizacione strukture	33
2.4. Mjerenje uspješnosti poslovanja	37
2.4.1. Rezultat poslovanja organizacije	38
2.4.2. Međusobna povezanost i uslovljenost rezultata poslovanja	39
2.4.3. Procedure ocjenjivanja organizacije	42
2.5. Organizacija složenih poslovnih sistema	54
2.5.1. Institucionalni oblici organizovanja preduzeća u tržišnoj privredi	54
2.6. Značaj složenih poslovnih sistema	61
2.7. Konceptualne osnove destruktuiranja složenih poslovnih sistema	67
2.7.1. Strategija razvoja i rasta složenih poslovnih sistema	69
2.7.2. Profitna decentralizacija	74
2.7.3. Profesionalizacija menadžmenta	78
2.8. Faktori uticaja na organizaciju i poslovanje	79
2.8.1. Uticaj vanjskih faktora na organiziranje struktura	80
2.8.2. Uticaj unutrašnjih faktora na organizovanje struktura	81
2.8.3. Pojam i sadržaj sredine	81
2.8.4. Tehnologija	84
2.8.5. Strategija	86
2.8.6. Modeli multifaktorskog uticaja na izbor organizacijske strukture	87
2.9. Organizaciono redizajniranje i projektovanje organizacije	89
2.9.1. Osnovni pojmovi dizajna organizacije	89
2.9.2. Značaj organizacionog dizajna	93
2.9.3. Pristup transformaciji preduzeća	94
2.9.4. Uloga top menadžmenta u transformaciji preduzeća	99
2.9.5. Projektna organizaciona struktura	101
2.10. Upravljanje organizacionim promjenama	109
2.10.1. Dijagnoza stanja organizacije i uzoraka promjena	117
2.10.2. Kreiranje vizije i planiranje nove organizacije	119
2.10.3. Planiranje i organizovanje procesa promjena	122

2.10.4. Motivisanje za promjene.....	124
2.10.5. Sprovođenje promjena	125
2.10.6. Upravljanje strukturu moći i političkim procesima	126
2.10.7. Upravljanje personalnom tranzicijom zaposlenih.....	129
2.10.8. Zamrzavanje promjena	131
3. MODELI I PRIMJERENE STRATEGIJE REORGANIZACIJE	133
3.1. Organizovanje i reorganizacija poslovnih sistema	133
3.2. Simptomi, uzroci i dejstva krize u preduzeću	135
3.3. Mogućnosti rasta i razvoja preduzeća.....	139
3.3.1. Pravci razvoja i rasta složenih poslovnih sistema.....	139
3.3.2. Horizontalni razvoj i rast složenih poslovnih sistema	141
3.3.3. Vertikalni razvoj i rast složenih poslovnih sistema	142
3.3.4. Konglomeratni razvoj i rast složenih poslovnih sistema	142
3.3.5. Metodi razvoja i rasta složenih poslovnih sistema	144
3.3.6. Metod rasta iz vlastite akumulacije	146
3.3.7. Metod rasta integracijom.....	146
3.3.8. Kombinovani metod razvoja i rasta	148
3.3.9. Internacionilizacija poslovanja.....	149
3.3.10. Tempo rasta preduzeća.....	151
3.4. Značaj reorganizacije preduzeća.....	154
3.4.1. Mogućnosti i potrebe reorganizacije preduzeća	156
3.4.2. Modeli reorganizacije	158
3.4.3. Faze reorganizacije	161
3.4.4. Organizacioni modeli u procesu reorganizacije.....	164
3.4.5. Procedura i praksa restrukturiranja preduzeća	165
4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA PROCESA REORGANIZACIJE	168
4.1. Analiza i dijagnoza preduzeća	168
4.2. Elementi modela restrukturiranja	175
4.3. Program restrukturiranja	178
4.3.1. Sadržaj programa restrukturiranja	179
4.3.2. Implementacija programa	183
4.4. Rezultati procesa restrukturiranja u BiH.....	184
5. ORGANIZACIJA I MENADŽMENT POSLOVNIH SISTEMA JAVNIH PREDUZEĆA IZ OBLASTI GASNOG SEKTORA.....	187
5.1. Organizacija gasnog sektora u regiji.....	187
5.1.1. Gas i razvoj gasnog sektora u Jugoistočnoj Evropi, zemljama u tranziciji kao i susjednih zemalja.....	187
5.1.2. Struktura energenata u svijetu.....	193
5.1.3. Postojeći i novi izvori snabdjevanja energentima.....	195
5.1.4. Projekti od zajedničkog interesa Evropske Unije	197
5.1.5. Postojeći gasni sistem u Hrvatskoj	199
5.1.6. Kapaciteti plinskog sistema i mreže	201
5.1.7. Postojeći gasni sistem u Srbiji	204
5.1.8. Bosna i Hercegovina u razvojnim projektima gasnog sektora	206
5.2. Gasifikacija Jugoistočne Evrope i interkonekcija transportnih gasnih mreža.....	208
5.3. Struktura gasnog sektora u BiH	212
5.3.1. Postojeći gasovodni sistem, geografski i klimatski uslovi	212
5.3.2. Energetski subjekti u gasnom sektor u BiH.....	215
5.3.3. Organizacija gasnog sektora u Federaciji Bosne i Hercegovine.....	216
5.3.4. Organizacija gasnog sektora u Republici Srpskoj	220
5.4. Zakonska regulativa	223
5.5. Studija slučaja „BH-GAS“ d.o.o. Sarajevo.....	224

5.5.1. Osnovni podaci o preduzeću.....	224
5.5.2. Snimak i analiza postojećeg stanja preduzeća	225
5.5.3. Sistem upravljanja i rukovođenja	226
5.5.4. Misija i vizija preduzeća	235
5.5.5. Eksterna analiza okruženja BH-Gas-a d.o.o.	236
5.5.6. Interna analiza okruženja BH-Gas-a d.o.o.....	238
5.5.7. Strateška opredjeljenja BH-Gas-a d.o.o.....	240
5.5.8. Ekonomski vrijednost gasa za različite grupe potrošača.....	244
5.5.9. Strategija razvoja BH-Gas-a d.o.o. u kontekstu energetske saglasnosti EU.....	247
5.6. Analiza poslovanja preduzeća BH GAS d.o.o Sarajevo	248
5.7. Izrada modela restrukturiranja BH-GASA.....	271
5.7.1. Postojeća organizaciona struktura BH-Gas-a d.o.o.	272
5.8. Modeli transformacije preduzeća i gasnog sektora u cjelini.....	273
5.8.1. Model organizacione transformacije	273
5.8.2. Organizovanje putem teritorijalne divizionalne strukture	273
5.8.3. Organizaciona struktura BH-Gas-a prema strateškim poslovnim jedinicama	281
5.8.4. Model tržišne transformacije	283
5.8.5. Model institucijsko-pravne transformacije.....	285
5.8.6. Model funkcionalne transformacije	297
6. DISKUSIJA	301
6.1. Komparativna analiza sprovedenih aktivnosti u drugim državama.....	301
6.2. Rezultati istraživanja.....	306
6.2.1. Provjera hipoteza	306
6.2.2. Naučni rezultati istraživanja	310
6.2.3. Pragmatični rezultati istraživanja.....	310
6.2.4. Pravci daljih istraživanja.....	311
7. ZAKLJUČAK	313
LITERATURA.....	319
POPIS DIJAGRAMA	325
POPIS SHEMA	326
POPIS SLIKA	326
POPIS TABELA	327
B I O G R A F I J A	329
INFORMACIJE O AUTORU	330
IZVJEŠTAJ KOMISIJE O OCJENI URAĐENE DOKTORSKE TEZE	331
IZJAVA 1.....	348
IZJAVA 2.....	349
IZJAVA 3.....	350

1. UVOD

Poslovanje preduzeća u savremenim uslovima globalizacije postaje sve zahtjevnije i menadžment preduzeća mora brzo da donosi odluke u cilju sprečavanja negativnih posljedica na poslovanje preduzeća. Navedene promjene se moraju provoditi u formi određenih organizacionih zahvata, odnosno moramo vršiti određenu transformaciju preduzeća u nekom od mogućih organizacionih oblika. Istraživanje u ovom radu pokazuju da organizaciono redizajniranje mora da se provodi i u preduzećima koja imaju problem u poslovanju, onda se restrukturiranje odnosi na sanaciju poslovanja preduzeća, kao i u preduzećima koja imaju mogućnosti razvoja, gdje se kod njih restrukturiranje odnosi na organizacione promjene koje prate njihov razvoj.

Potrebe i uloga organizacionog redizajniranja poslovnih sistema je izuzetno velik, bez obzira u kom se stadijumu razvoja nalazi preduzeća. Na našim prostorima poslovanje sa gubitkom su uoči suviše kasno, odnosno tek onda kada se objave i analiziraju finansijski izvještaji o poslovanju. Povezivanje stadijuma ili starosti preduzeća sa njenim stalnim restrukturiranjem je izuzetno osetljiv posao i samo stručan menadžment može da ga kvalitetno realizuje. Na organizaciju i funkcionisanje preduzeća utiče veći broj faktora, kako internih, tako i eksternih, a često menadžment taj uticaj ne uočava. Ovaj problem je posebno dominantan u preduzećima zemalja koje se nalaze u tranziciji. Tranzicija kao ekonomski pojam podrazumijeva prelazak neefikasnih i nedovoljno razvijenih privreda u tržišno orijentisane i razvijene privrede. Ovako definisana privreda podrazumijeva kako makroekonomsku tranziciju koja prepostavlja strukturno prilagođavanje privrede, tako i mikroekonomsku tranziciju koja podrazumijeva reorganizaciju, prestrukturiranje i transformaciju preduzeća u tim privredama. Znajući da je dinamičnost jedna od ključnih karakteristika organizacije, a ona se ispoljava u stalnim organizacionim promjenama na osnovu kojih preduzeće može da neutrališe negativne posljedice za poslovanje.

Istraživanja u ovom radu se i kreću u pravcu objašnjavanja suštine i značaja organizacije za poslovanje preduzeća, ujedno pokazujući kakav uticaj ima strukturiranje organizacije i njenu povezanost za efikasnošću poslovanja. Proučavajući organizaciono redizajniranje i upravljanje promjenama pokazalo je da je suština uspješnog poslovanja i rasta i razvoja preduzeća stalno analiziranje promjena u okruženju i u samom preduzeću i odabir prave strategije na te izazove.

Od svih funkcija menadžmenta, organizovanje je najosjetljivija funkcija u kojoj se ne smiju napraviti pogrešni koraci jer kasnije posljedice se teško mogu korigovati. Proces kontinuiteta u promjenama organizacije i organizacione strukture predstavlja jedan od osnovnih zadataka profesionalnog menadžmenta. Te promjene se mogu vršiti na različite načine i kroz različite oblike, tako da možemo razlikovati vrste i oblike organizacije. U suštini te promjene i dovode do potrebe za reorganizacijom, a užem smislu, i restrukturiranjem poslovnih sistema. Procesi prilagođavanja domaćih preduzeća novim okolnostima međunarodne konkurenциje podrazumjevaju organizacione zahvate putem različitih modela reorganizacije, a za njihovu ralizaciju potrebno se omogućiti i stvoriti niz preduslova, od kojih su resursi organizacije ključni za uspješnost bilo kakvih promjena.

1.1. Problem istraživanja

Privreda zemalja u tranziciji bilježi sve lošije rezultate, a posebno u uslovima sve veće globalizacije, ali i pojave svjetske krize koja direktno utiče na transfer kapitala. Na 15.Srbijanskom samitu koji je održan u Beogradu juna 2015. kao osnovni problem se postavlja kako izvršiti postupak reindustrializacije tj.kako u zemljama niskog tehnološkog razvoja povećati produktivnost preduzeća, smanjiti nezaposlenost, i kako ravnopravnije se nositi sa konkurenjom razvijenih zemalja.

Privreda BiH kao i privrede drugih zemalja u tranziciji, nalazi se na prekretnici, kako modernizovati i stvoriti konkurentnija preduzeća, čiji će parametri poslovanja nakon organizacionih promjena omogućiti profitabilno poslovanje. Tranzicija u kojoj se nalazi naša privreda traje već 27 godina. Prelazak na tržišne uslove poslovanja nije adekvatno pripremljen i praćen od strane naših preduzeća. Zastarjela tehnologija, neprofesionalan kadar, stari oblici organizovanja, nisu izdržali test konkurennosti. Sve je to uticalo da proces transformacije traje predugo, i da sve više naših preduzeća se nalazi u fazi krize, odnosno da ih sve više prestaje sa radom i odlaze u likvidaciju. Proces planiranja je zanemaren, a mali broj preduzeća ima strateške planove sa mehanizmima fleksibilnog reagovanja na uticaj raznih oblika uticaja na poslovanje.

U međuvremenu u svjetskim razmjerama se javljaju velike promjene koje imaju direktnu posljedicu po privredu i poslovanje naših preduzeća. Svjetska globalna kriza, koja se ogleda i kroz političke uticaje, a naročito ekonomске, kao što je smanjen obim berzanskog poslovanja, česte oscilacije cijena energenata, posebno nafte, promjene

deviznih kurseva, smanjen investicioni potencijal, imalo je negativan uticaj na našu privredu. Svi ti uticaji se mogu podvesti pod uticaj vanjskih faktora poslovanja, kao što su institucionalni faktor, svjetska kriza, globalizacija, naučno-tehnološki progress.

Pored toga, na poslovanje preduzeća uticaj imaju i unutrašnji faktori, kao što su djelatnost preduzeća, veličina i starost, vrsta organizacione strukture, strategija poslovanja. Posebno trebamo voditi računa o brzom tehničkom razvoju koji je u zadnjih 25 godina doveo do velikog uticaja informacionih tehnologija, pojave robotizacije, što još više povećava jaz u odnosu na preduzeća razvijenih zemalja.

Kada se posmatra poslovanje preduzeća iz javnog sektora, a posebno preduzeća iz strateške djelatnosti gasnog sektora, možemo uočiti niz problema u njihovom poslovanju. Generalni problem korištenja prirodnih resursa, organizovanje preduzeća iz ove oblasti otvara niz pitanja na koje treba u određenim obilnim istraživanjima doći do odgovora na njih. Bosna i Hercegovina značajno kasni u ispunjavanju obaveza preuzetih kroz potpisivanja međunarodnih ugovora i sporazuma. Sporazum o energetskoj zajednici (ratificiran 2000. g.) predviđa kreiranje pravnog okvira za uspostavljanje slobodnog energetskog tržišta, promociju investicija u energetski sektor, te pomoći energetskom sektoru zemalja u tranziciji, ali se i naglašava da je provedba ovog sporazuma značajno usporena posebno zbog nedostatka transparentnih energetskih politika, nedovoljnim ulaganjem u energetsku efikasnost, te sporom modernizacijom zakonodavstva. BiH se, osim navedenog sporazuma, obavezala i Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju (SAA) na usvajanje evropskih direktiva i standarda vezanih za energetiku. Većina obaveza koje smo preuzeli ulaskom u Energetsku zajednicu jugoistočne Evrope (ECSEE) još nije ispunjena.

Poznato je da je jedna od osnovnih karakteristika poslovanja preduzeća u složenim uslovima tržišne privrede reorganizacija kompanija u cilju boljeg tržišnog poslovanja u miljeu stalnih promjena u okruženju. Značajno je napomenuti da je poslovanje preduzeća pod uticajem većeg broja faktora, od kojih neki djeluju u pravcu integracije i povećavanja, tj. rasta preduzeća, a da drugi faktori djeluju dezintegrativno, odnosno dovode do smanjenja veličine i obima poslovanja preduzeća. Problem istraživanja u ovom radu vezan je za neminovnost organizacionih promjena, odnosno da su iste zasnovane na tri bazične prepostavke:

1. organizacija je otvoren sistem i u cilju svog opstanka i razvoja mora da vrši razmjenu materije, energije i informacija sa svojim, okruženjem,
2. organizacija je složen sistem čiji su podsistemi u ravnoteži ili internom balansu,

3. ravnoteža organizacije je uslov za ostvarivanje njenih ciljeva i determinanata njenih performansi.

Poslovanje preduzeća u različim vremenskim periodima mora da pokazuje oscilacije i svako preduzeće ima određena ciklična kretanja. Uticaj različitih faktora na poslovanje je neminovan i preduzeće koje želi da opstane i da profitabilno posluje mora adekvatno reagovati na te izazova. A u suštini reakcija preduzeća mora da bude reakcija menadžmenta i to na prvom mjestu top menadžmenta. Znajući da je jedna od osnovnih funkcija, odnosno poslova menadžera rješavanje kriznih situacija u poslovanju, mora se i stav menadžera mijenjati u skladu sa potrebama. Proaktivni menadžer mora se služiti sa svim menadžerskim vještinama da bi mogao da predvidi, ali i da adekvatno reaguje na sve probleme u poslovanju, ali i na mogućnosti za razvojem. Menadžeri moraju da posjeduju veliki fond znanja, moraju stalno da uče i prihvataju nove teorije, ali i da imaju i potrebno iskustvo, posebno u složenim situacijama krize. Kombinacija iskustva i znanja teorije je neophodna, iskustvo će odgovoriti na pitanje, a pitanje postavlja teorija. Na osnovu svega navedenog je i definisan **problem istraživanja**, i koji se odnosi na izazov koji glasi: „*Kako poboljšati poslovanje preduzeća iz javnog sektora primjenom modela reorganizacije, odnosno organizacionog redizajniranja*“.

Na ovaj način definisan problem traži veoma složen odgovor do kojeg se mora doći kroz kompleksna istraživanja. Dovođenje u korelaciju poboljšanja poslovanja sa reorganizacijom preduzeća primjenom određenih modela predstavlja izuzetno kvalitetan doprinos teoriji organizacije i menadžmenta. Rješavanjem samo dijela ovog problema sa novim modelom reorganizacije, menadžerima daje snažno metodološko sredstvo za uspješno rukovodenje bilo kojim preduzećem. Potreba rješavanja ovog problema je veoma inspirativna, a rješenja do kojih smo došli su praktično i teorijski upotrebljiva. Ova oblast, oblast reorganizacije je stalno prisutna, postoje određena rješenja, koja su najčešće parcijalnog pristupa. Zato su naša opredeljenja bila da u istraživanjima dođemo do rezultata čijom će se primjenom u preduzećima, posebno zemalja u tranziciji i u vrijeme velike krize, stvoriti uslovi i omogućiti uspješno poslovanje.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu pripada užoj naučnoj oblasti menadžmenta, odnosno organizacije. U okviru istraživanja proučavali smo poslovne sisteme iz javnog

sektora, posebno iz oblasti energetike, i to gasnog sektora.

Menadžment kao složena naučna disciplina, se sastoji od pet funkcija, i to: planiranje, organizacija, zapošljavanje, uticanje i kontrolisanje. U skladu sa tim naš predmet proučavanja i detaljnog analiziranja je druga funkcija menadžmenta, organizovanje. Cjelokupno poslovanje bilo koje kompanije je uslovljeno sa adekvatnom organizacijom. Kako napravimo kvalitetan plan poslovanja, odredimo osnovne i parcijalne ciljeve poslovanja i izaberemo poslovnu strategiju, neophodno je preduzimati konkretne aktivnosti uz pomoć kojih možemo uspešno poslovati. Odnosno moramo uspostaviti, tj. oblikovati adekvatnu, efikasnu organizaciju. Taj proces naziva se dizajniranje organizacione strukture ili projektovanje nekog poslovnog sistema, odnosno uspostavljanje organizacije, a taj zahvat naziva se početni. Sve kasnije promjene provode se kroz naknadne organizacione zahvate, i taj postupak naziva se organizaciono redizajniranje, odnosno reorganizacija ili redizajniranje. Osnov istraživanja u ovom radu je proučavanje i poboljšavanje funkcionalnosti preduzeća, a posebno preduzeća iz javnog sektora. Znajući da na našem prostoru, ali i u većini zemalja koje se nalaze u tranzicionom periodu, da postoje dva paralelna sistema poslovanja, privatni i javni, potrebno je bilo detaljno istražiti mogućnost poslovanja preduzeća javnog sektora, odnosno kako ih modernizovati i prilagoditi izazovima koje predstoje u sve težim uslovima poslovanja.

Poslovanje preduzeća javnog sektora, ali i svih drugih je pod uticajem velikog broja faktora. Svi ti faktori se mogu podijeliti na vanjske i unutrašnje faktore. Uticaj tih faktora je značajan na samu organizaciju preduzeća, odnosno na njene organizacione strukture, a što u pravilu utiče na smanjivanje performansi poslovanja (niža produktivnost, okoštala organizacija, nezadovoljstvo korisnika usluga). Ko najznačajniji faktor koji menadžment mora da adekvatno prati je naučno tehnički progress koji neprekidno povećava jaz u poslovanju naših preduzeća. Poseban problem predstavljaju sredstva koja se moraju ulagati u istraživanje i razvoj novih tehnologija. Pojava novih tehnologija utiče i na pojavu novih koncepta menadžmenta, organizacionih struktura, ali i novih tehnika poslovanja. Mrežne organizacione strukture, virtuelne organizacije, matrični modeli, organizacija koja uči, reinžinjering, outsorsing, dausajzing, su samo neki novi koncepti poslovanja putem kojih organizacije moraju da fleksibilno reaguju na mnogobrojne izazove iz okruženja. Svjetska kriza ima uzlaznu putanju u većini zemalja, što direktno utiče i na poslovanje naših preduzeća. Investitori pokušavaju prvo da saniraju svoje poslovanje, pa tek onda da investiraju u nova tržišta, kao što je naše tržište.

Globalizacija poprima sve veći značaj u svjetskim razmjerama, tako da transnacionalne kompanije imaju osnovnu ulogu u diktiranju uslova poslovanja, što našim preduzećima ostavlja mali manevarski prostor. Postojanjem takvih preduzeća domaćim kompanijama ostavlja malu tržišnu nišu na domaćem tržištu, a nizom protekcionističkih mjera onemogućava izvoz na razvijena tržišta. Sada samo mogu da efikasno posluju velika preduzeća ili njihovi subkontraktori.

Pored eksternih faktora, na poslovanje naših preduzeća utiče i niz unutrašnjih faktora, čije ćemo djelovanje istražiti u našem radu. Ali ćemo istaći nedovoljno razvijene organizacione strukture, neprofesionalni menadžment i paralelizam dva privredna sistema. Organizovanje naših preduzeća se uglavnom zasniva na starim okoštalim organizacionim strukturama, kao što je funkcionalna, koje onemogućavaju brzo, adaptilno reagovanje na izazove iz okruženja. Za savremeno poslovanje potreban je kvalitetan profesionalni menadžment, ali i stručni radnici. Kod nas to nije slučaj, na čelu kompanija su menadžeri koji se ne biraju na osnovu kompetencija, ili nemaju standard uspješnosti. Takođe neefikasno korištenje prirodnih resursa otežava usmjeren, planski razvoj preduzeća.

1.3. Cilj istraživanja

Polazeći od teme, problema i definisanog predmeta istraživanja, postavljeni su sljedeći naučni i društveni ciljevi:

Naučni ciljevi istraživanja

Kako se naučnim ciljevima određuje nivo spoznaje koju treba ostvariti da bi se riješio problem, oni su za potrebe ovog rada definisani kao:

- **Naučno opisivanje** - cilj je opisati model organizovanja poslovnih sistema i kako sadašnji modeli jednom uspostavljene organizacije postaje sam sebi svrha i predstavljaju ograničenje, u prvom planu za profitabilno poslovanje, a kasnije onemogućava bilo kakvu aktivnost koja ima razvojne elemente. Analizirano je funkcionisanje poslovnih sistema iz javnog sektora, a posebno preduzeća koja su nosioci poslovanja u oblasti energetike i to gasnog sektora. Napravljen je krtički osvrt na primjenjene modele organizovanja poslovanja u posmatranim preduzećima. Objasnjeno je kako i na koji način efikasna organizacija utiče na poslovanje preduzeća.
- **Naučna klasifikacija** – na osnovu nje smo definisali pojave koje su

predmet istraživanja. Izvršili smo podjelu organizacionih struktura sa posebnim osvrtom moderne pristupe organizovanju poslovnih sistema, uzimajući u obzir i značaj kompleksne metode, kao što je teorija multiplikacione koherencije. U skladu sa njom smo i definisali faktore koji imaju značajan uticaj na poboljšanje poslovanja, ali i koji mogu biti akcelerator razvoja preduzeća. Izvršena je i klasifikacija strategija reagovanja preduzeća na uticaj faktora, kao i načine unapređenja performansi preduzeća iz oblasti javnog sektora, posebno iz oblasti gasne industrije.

- **Naučno otkriće** – cilj je definisati nove modele reorganizacije poslovnih sistema, odnosno utvrditi koji faktori organizacije utiču direktno na poslovanje preduzeća i kako se može fleksibilno reagovati na razne uticaje, a da poslovanje ostane na istom nivou uspješnosti. Naročito se posvetila pažnja na definisanju strategija kako iskoristiti mogućnosti iz okruženja da bi poslovni sistem mogao da raste i razvija se.
- **Naučno objašnjenje** - cilj je naučno objasniti kako modeli reorganizacije poslovnih sistema utiče na poboljšanje performansi preduzeća iz javnog sektora. Objasnili smo uzročno posljedičnu vezu i intenzitet zavisnosti između redizajniranja organizacione strukture i adaptabilnog uticaja faktora organizacije s jedne strane, i poboljšanja poslovanja preduzeća iz javnog sektora. Na osnovu sagledavanja značaja primjene različitih metoda i tehnika organizacionog redizajniranja definisali smo izbor optimalnog modela koji može da omogući izlazak preduzeća iz krize ili da se razvija u skladu sa ukazanim mogućnostima.
- **Naučno predviđanje** - cilj je prepoznati i definisati faktore koji utiču na poboljšanje poslovanja preduzeća iz oblasti gasne industrije. Cilj je trajno eliminisati negativne uticaje pojedinih faktora koji mogu da djeluju kao destabilizirajući element u poslovanju. U krajnjoj liniji cilj je uputiti na opravdanost izbora određenog modela, a analiza i predpostavke daljeg proseca restrukturiranja gasne privrede na nivou BiH, će ukazati na neke pozitivne i negativne efekte otvaranja tržiša. Na osnovu stečenih teorijskih i praktičnih znanja predložili smo model reorganizacije koji sadržava one elemente za koje smo utvrdili da imaju najveći značaj kod poboljšanja poslovanja preduzeća iz gasnog sektora.

Društveni ciljevi istraživanja

Obzirom na predmet i problem istraživanja **društveni ciljevi** se odnose na direktnе i indirektne koristi koje će imati javni sektor, privatni sektor, akademska zajednica i cjelokupna javnost.

Javni sektor

Ukazali smo kreatorima politike reforme javnog sektora na pozitivne efekte reorganizacije javnih preduzeća i potrebe za stalnim organizacionim redizajniranjem poslovanja u skladu sa uticajem faktora organizacije, ali i stvarnim tržišnim potrebama. Različite javne službe i institucije, imaće određene koristi na osnovu sprovedenog istraživanja u ovom radu. Njima smo ukazali na značajnu ulogu države/entiteta i njenih zakonskih propisa, politika i strategija koje su imale uticaj na cjelokupno poslovno okruženje, a samim tim i funkcionisanje poslovnih sistema, kao i cijelu privedu BiH i ekonomski prosperitet pojedinih preduzeća.

Privatni sektor

U cilju efikasnijeg i efektivnijeg korištenja usluga preduzeća iz javnog sektora, privatni sektor će imati dodatnu korist kao subkontraktorski učesnik u složenom lancu funkcionisanja gasnog sektora, a preko njih i svi korisnici usluga će imati kvalitetniju usluge.

Akademска zajednica

Davanje doprinosa domaćoj akademskoj zajednici iskazano je kroz detaljnije upoznavanje sa pojavama koje su istražene u ovom radu, odnosno načina i modela reorganizacije poslovnih sistema kao jednog efikasnog sistema poboljšavanja poslovanja svih preduzeća, a posebno onih iz oblasti javnog sektora.

Poslovni sektor

Poslovni sektor ima koristi od ovog istraživanja tako što je upoznat sa potrebom sprovođenja procesa reorganizacije i novi način funkcionisanja i otvaranja tržišta iz oblasti gasne privrede.

Javnost

Cjelokupna javnost može imati koristi u vezi sa informisanjem i promovisanjem rezultata istraživanja, analize i ocjene reorganizovanih, odnosno restrukturiranih preduzeća. Cilj je da se menadžerima svih preduzeća neovisno o tipu vlasništva, razvije svijest o razvoju potrebih znanja i vještine koja mogu predstavljati ključ uspjeha u sopstvenim uslovima poslovanja. Cilj je da se javnost upozna o greškama nastalim u procesu restrukturiranih određenih preduzeća iz okruženja, njihovim posljedicama i

njihovim rješenjima izlaska iz krize, da li pomoću državnih mjera ili sopstvenih sposobnosti postavljenog menadžmenta.

Koristi koje nevladine organizacije, odnosno udruženja koja provode ekonomski istraživanja i studije, mogu imati od ovog istraživanja, odnose se na obezbjeđenje dodatnog izvora materijala za dalja istraživanja u ovoj oblasti.

1.4. Hipoteze istraživanja

Na osnovu prethodno prezentovanog, a posebno određenog problema, za ovo istraživanje su definisane glavna i četiri pomoćne hipoteze. **Glavna hipoteza** u ovom radu glasi:

„Poboljšanje poslovanja preduzeća ostvaruje se primjenom različitih modela reorganizacije, odnosno kontinuiranim organizacionim redizajniranjem.“

Uspješnost poslovanja preduzeća je direktno uslovljena sposobnošću preduzeća da kontinuirano provodi proces organizacionog redizajniranja uzrokovanih uticajem velikog broja faktora organizacije, i to u postupku, kod nas poznatom pod nazivom restrukturiranje. Svaka organizacija, pa samim tim i poslovni sistemi, odnosno preduzeća u svom funkcionisanju trebaju da primjenjuju pojedine vrste organizacionih oblika. Za ovo istraživanje posebno su značajni početni i ponovljeni, odnosno i kontinuirani i jednokratni organizacioni zahvati. O potrebama reorganizacije preduzeća ukazuju istraživanja koja govore da je izbjegavanje organizacijske nefleksibilnosti jedan od temeljnih prednosti organizacionog planiranja. Mnoga preduzeća kroz dugogodišnje poslovanje postaju previše kruta. Osnov učinkovitosti organizacione strukture se ogleda u sposobnosti prilagođavanja promjenama u okruženju i snalaženje u neočekivanim situacijama. Otpor prema promjenama direktno uzrokuje gubitak efikasnosti. Pored toga organizacione promjene se dešavaju i pod uticajem uvođenja novih metoda i tehnika u poslovanje, kao i implementacija novih ideja modernih fleksibilnih menadžera. Takođe i vlastiti nedostaci ili mogućnosti za razvoj utiču na različite oblike reorganizovanja. Restrukturiranje ili reorganizacija posebno je značajna i potrebna preduzećima zemalja u tranziciji.

Stoga je neophodno definisati prihvatljiv model reorganizacije poslovnih sistema koji se može primijeniti na svim preduzećima, a posebno onim iz javnog sektora. Na primjeru studije slučaja definiše se model koji će omogućiti optimalno poslovanje BH-

Gasa d.o.o. Sarajevo.

Pomoćna hipoteza 1. glasi: *Primjenom adekvatnog modela reorganizacije stvorice će uslovi za optimalno funkcionisanje preduzeća.* Problem sanacije poslovanja i reorganizacije naših preduzeća u kvalitativnom smislu još nije dobio autoritet kakav zaslužuje niti u uzvrsnoj vlasti niti u preduzećima. Izvršna vlast bi u okviru svojih ovlaštenja bi trebala sa direktorima preduzeća, neovisno o tome da li su ona privatizovana ili nisu, podići nivo procesa ozdravljenja preduzeća i restrukturiranju preduzeća na najveći stepen po prioritetima djelovanja, jer je to jedini odgovor za budući uspjeh privrede u BiH. Reorganizacija poslovnih sistema je složen postupak koji se posmatrati užem i širem smislu. U užem smislu se proučava prodaja dijela ili imovine preduzeća, ili pak zavisnih preduzeća u okviru holdinga. Reorganizacija u širem smislu je i cilj definisanja ove hipoteze, jer smo pokazali da postoje različiti modeli reorganizacije, kao što su redizajniranje, podele, akvizicije, privatizacija i reprivatizacija i mnogi drugi oblici koji su istraženi u ovom radu.

Pomoćna hipoteza 2.: *Organizaciona struktura preko svojih elemenata utiče na kvalitet organizacije i na njene performanse poslovanje.* U našim korporativanim javnim preduzećima organizaciona struktura nije uspostavljena u skladu sa modernim oblicima organizacionih struktura. Zato je neophodno analizirati postojeće, primjenjene vrste struktura i mijenjati ih u skladu sa realnim uslovima poslovanja. Reorganizacija preduzeća nema za cilj otpuštanje radnika već cijelovito preoblikovanje preduzeća na temelju procesa. Uspješnu budućnost ne može provesti niti jedno preduzeće čiji menadžment donosi samo palijativne odluke, koje se najčešće odnose na migraciju zaposlenih, ili na dodatno finansijsko zaduženje preduzeća. Stručan menadžment mora realizovati svoje aktivnosti kroz delovanje na parametre organizacione strukture, uvodeći nove fleksibilne modela organizacije i poslovanja. Potrebno je i početi primjenjivati savremene modele organizacionih struktura koje omogućavaju fleksibilno i uspješno poslovanje, kao što su višedimenzionalne ili adaptibilne organizacione strukture. Mjere za sanaciju poslovanja preduzeća koje samo rješavaju posljedice problema, a ne uzroke neće tržišno biti adekvatno vrednovane. Takođe ćemo povezati i objasniti kako razvoj organizacije utiče na izbor adekvatnog modela organizacione strukture.

Pomoćna hipoteza 3.: *Poslovanje preduzeće je pod uticajem velikog broja eksternih faktora na čiji uticaj organizacija reaguje putem određenih strategija.* Znanje postaje ključni faktor za proces rasta i razvoja naših preduzeća kao i za njihovu poziciju i moć na svjetskim tržištima. Bez poticaja kontinuiranog znanja i primjene stečenog znanja nije moguć izlazak preduzeća iz krize. Menadžeri i zaposlenici koji direktno

učestvuju u procesu ozdravljenja moraju imati izgrađen osjećaj za saradnju, zalaganje, kreativnost, oslobođenost od straha, osjećaj odgovornosti, lojalnosti, što će uticati na uspjeh preduzeća. Međusobno natjecanje i saradnja vanjskih i unutrašnjih faktora prirodni su procesi u poslovnim sistemima. Značaj faktora je uočen i prikazan u istraživanjima većeg broja autora, koji faktore dijele na interne i eksterne, uočavajući značaj novih pojavnih oblika faktora. U stvarnom funkcionisanju poslovnih sistema i potrebi reagovanja na uticaj faktora, razvila se i teorija multifaktorskog uticaja koja podrazumijeva da pod zajedničkim uticajem više faktora se formiraju određene kritične varijable, kao što su efikasnost, operativna, strateška i strukturalna elastičnost. Teorija multifaktorskog uticaja podrazumijeva i primjenu novih organizacionih struktura, kao što su funkcionalna, divizijska, elastična i inovativna. U ovim istraživanjima se direktno dovode u vezu uticaj faktora na vrstu organizacionih struktura. Poslovanje preduzeća i njegova efikasnost je pod uticajem sljedećih faktora: institucionalni okvir poslovanja, naučno-tehnički progres, tržišni uticaj, globalizacija, privatizacija i svjetska kriza. Preduzeće na uticaj tih faktora može različito da reaguje, a najefikasniji način je reakcija putem strategija, to nezavisnom strategijom, kooperativnom startegijom i strategijom manevrisanja.

Pomoćna hipoteza 4.: *Poslovanje preduzeće je pod uticajem velikog broja internih faktora na čiji uticaj organizacija rezličito reaguje.* Uticaj internih faktora na poslovanje preduzeća je na veoma visokom nivou i često je u korelacionoj spredi sa vanjskim faktorima. Od internih faktora trebalo posmatrati uticaj sljedećih: vrsta djelatnosti, poslovna strategija, veličina i moć preduzeća, oblik svojine, lokacija. U istraživanju ove hipoteze posebno pažnja je posvećena značaju porasta veličine preduzeća i razvoj organizacione strukture preduzeća, odnosno njegovih faktora. Kako sa porastom veličine preduzeća raste i broj zaposlenih i obim poslovanja, a to može na dva načina da utiče na razvoj organizacione strukture. Jedan je da se povećava broj organizacionih jedinica što povećava broj komunikacija i kompleksnost same organizacije, ili da se povećava broj zaposlenih u okviru manjeg broja organizacionih jedinica. Interni uzroci organizacionih promjena u samom preduzeću dovode do unutrašnje nestabilnosti preduzeća. To je situacija kada se zbog promjena u jednim a odsustvo promjena u drugim komponentama organizacije pojavljuje interna nekonzistentnost između njih. U vezi sa postavljenim problemom istraživanja definisana je zavisna i nezavisna varijabla. Zavisna varijabla definisana je kao uspješnost poslovanja javnih preduzeća (profitabilnost, kvalitet organizacione strukture, zadovoljstvo korisnika), a nezavisna kao reorganizacija preduzeća i njihov organizacioni redizajn, koji se sastoji od četiri podsistema: značaj

modela restrukturiranja, postojeći sistem organizacionih struktura, uticaj eksternih faktora na poslovanje preduzeća i uticaj internih faktora na poslovanje preduzeća. Uspješnost restrukturiranja se mjeri sa određenim indikatorima, a osnovni je uspješnosti poslovanja iskazanu kroz stepen profitabilnosti poslovanja, kao i stepen izgrađenosti organizacione strukture, koji se meri kvalitetom organizacione strukture, kao što je raspon kontrole, optimalan broj zaposlenih, broj i veličina organizacionih jedinica. Kvalitet organizacione strukture se mjeri na osnovu određenih parametara, kao što su:

- Raspon kontrole
- Broj i veličina organizacionih jedinica
- Troškovi odlučivanja
- Odnos nivoa centralizacije i decentralizacije
- Profesionalizam menadžmenta
- Stepen fleksibilnosti organizacione strukture
- Nivoi delegiranja ovlaštenja

1.5. Načini i metode istraživanja

Da bi se definisane hipoteze adekvatno istraživale i da bi se došlo do zadovoljavajućeg nivoa i obima istraživanja, korišten je veći broj adekvatnih metoda. Prvi nivo istraživanja se obavio putem analize domaće i strane literature, dosadašnjih sprovedenih istraživanja iz ove oblasti, tematskih članaka i baze podataka sa interneta. Drugi nivo istraživanja odnosio se na metodu neposrednog uvida u izvornu dokumentaciju proučavanih korporacija. Koristiće se svi dostupni podaci iz preduzeća koja budu predmet istraživanja, statistički podaci relevantnih institucija, zakoni i propisi iz predmetne oblasti.

Prikupljanjem, obradom, analizom i sintezom navedenih sekundarnih podataka, ukazalo se na posmatranu pojavu, što je omogućilo rasvjetljavanje postojanja i inteziteta uzročno-posljedične veze između privatiziranih/restrukturiranih preduzeća i preduzeća nad kojim još uvijek nije izvršena privatizacija. Da bi se testirale postavljene hipoteze, izvršit će se i analiza različitih studija slučaja, odnosno analiza već restrukturiranih preduzeća i preduzeća za koja se smatra da je proces reorganizacije neophodan. Tako će se njihovim opisivanjem i poređenjem izvoditi određeni zaključci induktivno (na osnovu analiziranih empirijskih slučajeva) i deduktivno (na osnovu

teorijskih premissa).

U radu je izvršeno i prikupljanje primarnih podataka analizom slučaja, odnosno sagledavanjem rezultata restrukturiranja određenih preduzeća, na osnovu čega će se utvrditi trenutno stanje i dati odgovarajuće preporuke za usklađivanje nivoa potrebnih znanja i vještina sa postojećim stanjem. Prikupljanje podataka o predmetnim preduzećima vršilo se na sve dostupne načine tokom rada, putem usmenog ili pismenog obraćanja, posjetama preduzećima, statističkim podacima Agencija za privatizaciju i svih ostalih relevantnih institucija na osnovu kojih se mogu dobiti adekvatni podaci u vezi predmetnog istraživanja. Suština promjena organizacije je u realnom snimku postojećeg stanja.

1.6. Struktura rada

Strukturu doktorske disertacije čini uvod i četiri radne cjeline, diskusija i zaključak. U samom uvodu i metodologiji istraživanja definiše se problem koji se u ovom radu proučava. Na bazi istraživanja predmetne literature, ali i praktičnih spoznaja pokazujemo aktuelnost problema koji je predmet proučavanja, kao i što u ovom dijeli definišemo predmet proučavanja. Poslije toga se obrazlaže naučni i pragmatični ciljevi disertacije, kao i definisanje hipoteza istraživanja. Svaka hipoteza je u kratkim crtama obrazložena da bi se mogao shvatiti razlog istraživanje. Nakon toga se obrazlaže metodološki okvir za istraživanje u ovom radu. Nakon toga prelazimo na teorijske osnove istraživanja.

U njenom prvom dijelu, pod nazivom: "Značaj organizacije za poslovanje preduzeća", predstavljaju se osnove materije koja se istražuje u ovom radu sa pregledom različitih pristupa organizovanju poslovanja i institucionalnim oblicima organizovanja poslovnih sistema.

U drugom dijelu opisujemo na koji način se može definisati i mjeriti rezultati poslovanja preduzeća, a posebno preduzeća iz javnog sektora. Na taj način uvodimno elemente koji će služiti u našem istraživanju kao parametri uspješnosti poslovanja. U nastavku se objašnjavaju pojmovi složenih poslovnih sistema kao suštine savremenog poslovanja, kao i konceptualne osnove strukturiranja poslovnih sistema. Definišemo šta predstavlja organizaciona struktura za poslovanje preduzeća i koji su njeni elementi koji utiču na kvalitet organizacije, a samim tim i na povećanje stepena profitabilnosti. Detaljno opisujemo faktore koji utiču na samu organizaciju i njeno poslovanje, ali koji mogu da izazovu krizu u poslovanju ili koji mogu da otvore mogućnosti za rast i razvoja preduzeća.

Ovde posebno naglašavamo ovaj segment jer se reorganizacija obično vezuje za „loša preduzeća i loše poslovanje“, ali mi u istraživanjima želimo da govorimo i istražimo i faktore koji utiču na poboljšanje poslovanja uspješnih preduzeća.

Posebno smo pojasnili zajednički uticaj većeg broja faktora, putem teorije multiplikacione koherencije koja direktno opredjeljuje mogućnost opstanka preduzeća pod uticajem većeg broja faktora. Detaljno su obrazloženi pojам redizajniranja i projektovanja organizacije. Pokazano se da jednom uspostavljen dizajn organizacije ne može vječno da traje i da se mora stalno prilagođavati izazovima savremenog poslovanja. Zadnji dio ovog poglavlja je veoma značajan i govori o potrebama upravljanja organizacionim promjenama od strane samog preduzeća i menadžmenta. Prikazali smo da taj proces ne smije da se dešava stihijski, nego da mora da bude kontinuiran i pod strogim planom i kontrolom top menadžmenta.

Drugi radni dio se odnosi na proučavanje Modela i primjerene strategije reorganizacije, istražujemo teorijske postavke reorganizacije poslovnih sistema kao ključne aktivnosti u poboljšanju performansi poslovanja preduzeća. Početak ovog poglavlja se odnosi na definisanje i objašnjavanje pojmova organizovanja, načina i procedura za uspostavljanje organizacije poslovnih sistema, ali i značaja reorganizacije, kao odgovora na izazove koje se nalaze pred poslovnim sistemima, odnosno stalnim fleksibilnim reagovanjem na uticaje faktora poslovanja.

Nakon toga prelazimo na objašnjavanje osnovnih pojavnih oblika krize koje moramo identifikovati, kao uzroka krize, koje klasifikujemo na interne i eksterne. Na kraju ovog poglavlja pojasniće se koje posledice kriza ostavlja na poslovanje preduzeća i kako ono može da reaguje na različite vrste uticaja, tj. uzročnike krize. Prikazali smo da preduzeće mora da stalno analizira i reaguje na sve izazove iz okoline, ali i na faktore koji deluju u okviru samog preduzeća. Pored krize objasnili smo i definisali rast i razvoj preduzeća i povezali ga sa procesom reorganizacije. Nakon toga smo proučili postupak reorganizacije poslovnih sistema, prikazali koji postoje modeli i koje je faze potrebno provesti da bi taj proces bio uspješan.

U narednom poglavlju konkretno stražujemo Metodologiju reorganizacije i restrukturiranja, u kojem smo objasnili kako se vrši postupak snimka, analize i dijagnostiranja stanja preduzeća. Na bazi poznatih metodologija, prikazali smo koji su osnovni elementi modela dijagnoze, kako se provodi program restrukturiranja i implementacija programa restrukturiranja. U završnom dijelu se prikazuju rezultati procesa restrukturiranja preduzeća u Bosni i Hercegovini koji se obavljeni u prethodnom periodu. Prikazan je kraći pregled svih aktivnosti koje su se vodile u državi sa osvrtom na različite

metode i modele restrukturiranja i pokazano koji bi pravci mogli da budu trend za dalje aktivnosti.

Četvrti dio rada je nasloženiji jer predstavlja osnovu našeg istraživanja studija slučaju i odnosi se na Organizaciju i menadžment poslovnih sistema javnih preduzeća iz oblasti gasnog sektora. U ovom dijelu se vrše praktična istraživanja studije slučaja na organizaciji gasnog sektora i adekvatnog reprezentativnog preduzeća iz javnog sektora BH gasa d.o.o.Sarajevo. Izvršena je detaljna analiza stanja u ovoj oblasti i komparativna analiza sličnih preduzeća u okruženju. Nakon kritičkog osvrta na postojeće stanje, predložen je model restrukturiranja preduzeća, i novi način organizovanja ove složene djelatnosti. Na kraju ovog dijela prikazani su efekti koje će promjene institucionalnog normativnog faktora imati na snabdijevanje i transport gasa.

U okviru Diskusije prikazana je ispravnost postavljenih hipoteza, ali i naučni i pragmatični doprinos naših istraživanja. Zaključak se odnosi na prezentovanje svih naših zapažanja u okviru istraživanja.

2. ZNAČAJ ORGANIZACIJE ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA

2.1. Organizacija i poslovni sistemi

Svaki čovjek učestvuje u funkcionisanju neke organizacije u svim sferama svog života, ali i u različitim fazama životne i radne dobi. Organizacija predstavlja jednu od najstarijih i u isto vrijeme, najvažnijih čovjekovih tvorevina. Ona čini sastavni dio njegovog života i rada kao svjesnog bića. Stalno ga prati i okružuje i to, moglo bi se reći, od prvog do posljednjeg dana. U njoj čovjek provodi gotovo sav svoj vijek, sve svoje životno bitisanje. On se rađa i njeguje u porodilištu, čuva i podučava u obdaništu, obrazuje i stručno usavršava u školi, zapošljava i radi u preduzeću i drugim sličnim institucijama, itd. Čovjek prolazi kroz sve ove njene oblike, zadržavajući se u svakom određeno vrijeme da bi na kraju, tj. nakon penzionisanja, nastavio i dalje da djeluje u njoj, u nekom od brojnih udruženja, kao što su udruženje penzionera, dobrotvorna društva, političke partije, itd.¹

Svi ljudi su upućeni na organizaciju, pa čak i onda kada toga nije ni svjestan, jer mu samo ona osigurava opstanak i razvoja, odnosno sam pojedinac u turbulentnom okruženju ne može sam opstati, a kamo li se razvijati. Ljudu redovno pripadaju određenim grupama koje imaju manje ili više karakteristike organizacije preduzeću ili ustanovi u kojoj je zaposlen, političkoj partiji, udruženju, klubu itd. Pored toga, postoje i takve organizacije u kojim čovjek direktno ne učestvuje, ali koje mu služe da obavlja određene aktivnosti ili utiču na njega i njegov život kao jedinke: državne službe, razne institucije sistema, kao što su škole, bolnice, komunalne ustanove, trgovine, itd. Ove i druge organizacije su, u stvari, dijelovi sredine u kojoj čovjek živi i radi.

Učešće u radu i funkcionisanje organizacije uslovljava ljude iz više razloga. Prvi razlog je jer čovjek sam nije u mogućnosti da ostvari mnoge svoje ciljeve i potrebe. Povezujući se i udružujući se sa drugim ljudima, pojedinac stvara potrebne sinergije za obavljanje neke aktivnosti. Ovo je posebno značajno jer u toj ljudskoj ograničenosti leži i osnovni razlog stvaranja organizacije. Ovo se odnosi i na aktivnosti u običnim ljudskim potrebama, ali i u domenu poslovnih aktivnosti.

„Uslovno možemo definisati da je organizacija svako udruživanje dvoje ili više ljudi da izvrši neki posao, pri čemu oni definišu cilj udruživanja, raspoređuju zadatke, obezbeđuju sredstva i vode određene poslovne procese, izvršavaju određene funkcije radi

¹ Ahmetagić E. Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.p.3

realizacije zadatka. Pri tome ljudi neminovno uređuju međusobne odnose u toj zajednici.“²

Stvarajući organizaciju, čovjek je stvorio i nove, neslućene mogućnosti unapređenja svoga rada i života uopšte, koje su se, prije svega, ogledale u podjeli i specijalizaciji posla, u razvijanju i korišćenju visoko produktivnih sredstava za rad, u stvaranju i primjeni nove tehnologije i novih, efikasnijih metoda rada, u akumulaciji, korišćenju i dalnjem razvijanju znanja, koja su stekle prethodne generacije.

Sljedeći razlog formiranja organizacije i učestvovanje u njenom radu proistiće iz činjenice da je čovjek socijalno biće, te raznim udruživanjima postiže zadovoljenje društvenih potreba. Većina organizacija i postoji zato da zadovolji i društvene potrebe ljudi. Pored kontakta u okviru preduzeća, ljudima se omogućuje i kontakt sa ljudima iz eksternih organizacija, a na koje su oni upućeni u svom poslovanju, ali na neki drugi način. Organizacija snažno utiče na čovjeka i njegovo ponašanje, istovremeno namećući mu svoju disciplinu, svoja pravila. Organizacija propisuje način rada i ponašanja, često oblikujući ljude sopstvenim potrebama.

Sam pojam organizacije je veoma složen i koristi se u različitim kontekstima. „Organizacija je složen i višezačan pojam koji se koristi u različite svrhe i za različite potrebe. Za akademsku zajednicu organizacija je oblast nauke koja se bavi izučavanjem pojave i procesa koji se razvijaju u organizovanoj sredini, korištenjem određene naučne metodologije, da bi se otkrile i razvile određene teorije čija primjena u praksi dovodi do uspješnog poslovanja preduzeća. Takođe organizacija je oblast nauke o menadžmentu i predstavlja njegov centralni dio.“³

Teorija organizacije se u svom učenju oslanja na veći broj naučnih disciplina, ako što su sociologija, socijalna psihologija, ekonomija, te je ona zato inderdisciplinirana.

Organizacija je optimalno kombinovanje elemenata organizacije, kako bi ostvario cilj preduzeća. Organizacija je kao naučna disciplina relativno mlada, pa zato izaziva i dosta dilema da li je to uopšte naučna disciplina, ili je samo određena vještina.

Nauka o organizaciji je uzimala određene aspekte složenog procesa organizovanja i tu je gradila svoje stavove, uopštavanja u zaključke, odnosno izgradila je kao i druge naučne discipline određene principe. Iz tih razloga i dosta autora organizaciju posmatra sa određenih parcijalnih stanovišta, pa imamo sljedeće pristupe organizaciji: organizacija kao organizam, birokratska tvorevina, socijalni sistem, radne cjeline i djelatnost organizovanja. Ipak organizaciju treba posmatrati kao jednu cjelovitu

² Petković M. i drugi, Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, 2016.,p.1

³ Babić M.,Lukić Z.: Organizacija Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009.,p.15

disciplinu koja obuhvata više aspekata procesa organizovanja pojedinih djelatnosti. „Sve ove organizacije imaju tri zajedničke karakteristike: prvo, svaka je sastavljena od ljudi; drugo, svaka ima različit zadatak ili cilj koji teži da ostvari i koji opravdava njenog postojanje; i treće, svaka ima, u izvjesnom stepenu, formalizovanu strukturu kojom se utvrđuje i ograničava ponašanje njenih članova. Tako, kao cjelina, organizacija čini grupu ljudi spremnih da zajedno, u okviru formalnih odnosa, rade na ostvarivanju njenih ciljeva. Drugo značenje organizacije svodi se na to da ona čini proces strukturiranja, ili grupisanja njenih dijelova i uglavnom se izražava, odnosno objašnjava frazom: 'ono što ovome mjestu treba je više organizacije'. U vezi sa njom kao procesom, javlja se odmah i pitanje: 'šta je predmet organizovanja?' - na koje postoje tri moguća odgovora: 'prvo, rad je predmet organizovanja; drugo, ljudi su predmet organizovanja; i treće, sistemi su predmet organizovanja.'“

„Savremeni značaj organizacije pokazao je da se organizacija posmatra, i kao disciplina, odnosno nauka koja ima svoj predmet, metod i cilj istraživanja i koja, kao takva, sistematski skuplja i prezentuje u vidu jednog zaokruženog sistema, zaokružene sume znanja, sve ono što je vezano i što je bitno za adekvatno strukturiranje i efikasno funkcionisanje radnih i drugih organizacija, a najposle za ponašanje ljudi u njima i regulisanje njihovih međusobnih odnosa. U ovom vidu se danas organizacija izučava i predaje na gotovo svim univerzitetima i višim školama odgovarajućeg profila u svijetu, a i kod nas, u našoj zemlji. Tretiranje, proučavanje i razvijanje organizacije kao nauke je u stalnom porastu. Ono je danas dostiglo takve razmjere, da se, sa sigurnošću, može reći da predstavlja opštu pojavu.“⁴

Sve složenije organizacije i sve turbulentnije okruženje u kome djeluju, zaslužuju da se intezivnije radi na daljem izučavanju i usavršavanju teorije organizacije. Organizacija postepeno dobiva svoja uopštavanja tim više što njena složenost i sve izraženija interdisciplinarnost u proučavanju ukazuju na svu ozbiljnost u pristupu. Značajno je u organizaciji istraživati i neke druge pojave i discipline, kao što su: procese industrijalizacije i urbanizacije, demografija, pravni sistem, ekonomski nauke, kultura itd.

2.2. Obilježja organizacije

Pojedini autori smatraju da se obilježja organizacije mogu posmatrati sa više stanovišta. Tako neki autori prema svom stanovištu podjele elemenata organizacije, posmatraju iste kao i obilježja organizacije. Ipak, smatramo da je podjela koju su

⁴ Babić M., Lukić Z.: Organizacija Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009., p.17

prezentovali Babić i Lukić u svojim istraživanjima najbliža realnom modernom konceptu shvatanja organizacije. „Po tom stanovištu, obilježja organizacije su:

1. svrshodnost,
2. udruženost ljudi i njihove interakcije,
3. plansko, smisljeno oblikovanje i djelovanje,
4. stalnost, odnosno trajnost,
5. racionalnost i efikasnost,
6. dinamičnost i fleksibilnost,
7. strukturiranost“.⁵

Svaka organizacija ima svoju strukturu, svoj konkretni sistem unutrašnjih odnosa i veza. Struktura predstavlja sastavni i ujedno najvažniji dio svake organizacije. „Pored strukture kao najvažnijeg dijela, organizacija redovno uključuje i neke druge značajne aspekte, kao što su:

- organizaciona sredstva,
- organizacioni sistemi metodi i
- organizaciona politika, postupci i procedure“.⁶

„Autori koji u prvi plan stavljaju zadatke i organizacione jedinice, definišu strukturu kao uzrok ili sistem rasporeda odjeljenja i poslova koje treba obaviti. Druga grupa autora težiše stavlja na odnose u organizaciji, te organizacionu strukturu definišu kao sistem ili mrežu odnosa između različitih dijelova organizacije ili, mesta u njoj i onih koji se na njima nalaze. Treća grupa autora stavlja naglasak ni na jedno i na drugo, tj. i na dijelove, odnosno činioce organizacije i na njihove međusobne odnose i veze. Ovi autori u strukturi uglavnom vide sredstvo „utvrđivanja elemenata organizacije i odnosa među njima“. Stanovište treće grupe autora je najrealnije. Struktura očito predstavlja svojevrsnu, po svom karakteru složenu tvorevinu, koja se stvara i oblikuje radi ostavrivanja postavljenih ciljeva organizacije i koja redovno uključuje kako faktore rada tako i njihove međusobne odnose.

Istovremeno trebamo naglasiti da se organizacijska struktura ne treba miješati sa strukturom menadžmenta. „U proučavanju sistema menadžmenta nemoguće je zaobići pitanja vezana za organizacijsku strukturu preduzeća, to više što se kod pojedinih autora ne

⁵ Babić M., Lukic Z.: „Organizacija“, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009., p..25

⁶ Cff. op.cit. ,p.118

vidi jasna razlika između organizacijske strukture i strukture menadžmenta. Čak se nailazi i na miješanje tih pojmove. Organizacijska struktura je, moglo bi se reć, anatomija organizacije, a menadžment i sistem menadžmenta čine njenu infrastrukturu. Dakle to znači da se sistemi menadžmenta interpoliraju u organizacijsku strukturu preduzeća ili se pojavljuju kao posljedica odgovarajuće njegove organizacijske strukture.⁷

„**Džon Čild (John Child)** navodi šиру listu zahtjeva ili ključnih elemenata zajedničkog rada koji se moraju u svakoj organizaciji strukturu regulisati:

1. Alokacija poslova i odgovornosti na pojedince, uključujući diskreciju u pogledu upotrebe resursa i metoda rada. Strukturalne crte koje se ondose na ovo predstavljaju stepen specijalizacije i definicije posla,
2. Kreiranje formalnog sistema odnosa nadređenosti i podređenosti, definisanje broja nivoa u hijerarhiji i raspona kontrole menadžera i nadglednika,
3. Grupisanje pojedinaca u sekcije i departmane, grupisanje departmana u divizione i veće jedinice i krajnje grupisanje jedinica u sveukupnu organizaciju,
4. Delegiranje ovlašćenja (autoriteta)
5. Projektovanje sistema za osiguranje efektivne komunikacije informacija, integracije napora i participacije u odlučivanju,
6. Obezbeđivanje sistema ocjenjivanja učinka i nagrada koji podstiče motivaciju, a ne kažnjavanje zaposlenih.⁸

Kao uspostavljeni poredak odnosa elemenata, struktura treba da zadovolji niz uslova kroz koje cijenimo njenu adekvatnost:

- da je fleksibilna na potrebe okruženja;
- da uspostavi funkcionalan i efikasan sklad odnosa između elemenata; cilj, zadaci, funkcija, sredstva i ljudi;
- da omogući razvojnost preduzeća tj. efikasno poslovanje na duži rok;
- da uspostavi tzv. „odbrambene mehanizme“ protiv rasta entropije; itd.

Struktura organizacije sastoji se od tri komponente. Prva se odnosi na količinu okomite, vodoravne i prostome diferencijacije. To se zove složenost. Sljedeća je komponenta stepen do kojeg se koriste pravila i postupci. To se podrazumijeva pod izrazom formalizacija. Treća je komponenta centralizacija koja razmatra gdje leže ovlasti za donošenje odluka.

Složenost se može razbiti na tri sastavna dijela. **Vodoravna diferencijacija**

⁷ Bahtijarević Š.F., et al.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga ,Zagreb,2008.p.265

⁸ Ahmetagić E.: Organizacija preduzeća, Subotica,2007.p.137

razmatra stepen vodoravne podijeljenosti organizacijskih jedinica. **Okomita diferencijacija** odnosi se na dubinu organizacijske hijerarhije. **Prostorna diferencijacija** uključuje stepen do kojeg su radne prostorije i zaposleni u poduzeću disperzirane. Što je organizacija više diferencirana duž ovih dimenzija, to je veća njezina složenost.

- **Vodoravna diferencijacija:** Vodoravna se diferencijacija odnosi na stepen diferencijacije između jedinica utemjeljene prema usmjerenju na radnike, narav zadatka koji izvršavaju, te na njihovu naobrazbu i stručno osposobljavanje. Možemo tvrditi to da će organizacija imati veću vodoravnu složenost što je unutar organizacije veći broj različitih zanimaњa koja zahtijevaju specijalizirano znanje i vještine.
- **Okomita diferencijacija:** se odnosi na dubinu strukture. Diferencijacija se povećava, a tako i složenost, s povećanjem broja hijerarhijskih razina u organizaciji. Što je više razina koje postoje između menedžmenta i operative, to je veća mogućnost iskrivljenja komunikacija, sve je teže koordinirati odluke menedžerskog osoblja kao i glavnih direktora.
- **Prostorna diferencijacija:** Preduzeće može izvršavati iste aktivnosti s istim vodoravnim i okomitim uređenjem na više lokacija. Ipak, ovo postojanje više lokacija povećava složenost. S toga je treći element složenosti prostorna diferencijacija ili stepen do kojeg je lokacija preduzeća, pogona ili osoblja date organizacije geografski raširena. Prostorna diferencijacija uključuje kako udaljenost tako i brojeve.
- **Formalizacija** se odnosi na stepen standardizacije poslova. Ako je posao visoko formaliziran, osoba zadužena za posao ima minimalno diskrecijsko pravo nad onim što treba izvršiti, kao i kako to napraviti. Od zaposlenih se može očekivati da uvijek procesiraju isti input na potpuno jednak način, što treba rezultirati konzistentnim i jednolikim outputom.
- **Centralizacija** je stepen do kojeg je odlučivanje koncentrirano na jednu jedinu tačku u organizaciji. Pojam uključuje samo formalnu vlast, tj. prava koja u svojstvena nečijem položaju. Obično se kaže da je organizacija centralizirana ako glavni direktor ("gornji management") donosi ključne odluke s malo ili ništa inputa od osoblja na nižem položaju. Protivno tome, što je veći input osoblja nižih razina ili im se daje diskrecijsko pravo da donose odluke, to je organizacija više decentralizirana. Organizacija koju karakteriše centralizacija bitno je drukčije strukturno biće od one gdje odlučivanje ide dolje do menedžera koji

su najbliži akciji.

2.1.1. Uloga i značaj organizacione strukture

Tehničkom podjelom rada u organizacionom sistemu datog preduzeća, ukupno poslovanje raspoređeno je između manjih jedinica kao specijalizovanih nosilaca pojedinih dijelova ukupnog zadatka. Takođe, time su poslovi podijeljeni i između pojedinaca u organizacionim jedinicama preduzeća. To uslovjava potrebu koordiniranja odnosa između ovako formiranih grupa i pojedinaca u cilju efikasnog obavljanja ukupnog poslovanja preduzeća.

Mreža uređenih veza i odnosa između specijalizovanih nosilaca parcijalnih zadataka u poslovanju preduzeća predstavlja organizacionu strukturu. Prema tome, organizaciona struktura može se objasniti kao unutrašnje ustrojstvo, odnosno kao cjelishodni raspored jedinica i resursa preduzeća, koji omogućuje da se ukupno poslovanje obavi uspješno.⁹

„U skladu sa specifičnostima poslovanja, svako preduzeće uspostavlja organizacionu strukturu svojim unutrašnjim pravilima, obuhvatajući sveukupnost veza i odnosa između i unutar formiranih jedinica kao specijalizovanih nosilaca parcijalnih zadataka. Pri tome, utvrđivanje organizacione strukture koja je najprikladnija za poslovnu strategiju, ljudе, tehnologiju i zadatke preduzeća naziva se dizajniranje organizacije. Organizaciona struktura slijedi ciljeve preduzeća, koji proizlaze iz njegove poslovne strategije.

Svaku organizacionu strukturu treba oblikovati u jednom postupku organizacionog dizajniranja i to se radi obavezno pri formiranju svake organizacije.

Iz svega navedenog da se zaključiti da je oblikovanje organizacijske strukture postupak u kojem se provodi raščlanjivanje ukupnog zadatka preduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanje organizacijskih jedinica kao nosioca izvršenja određenih zadataka određenog nivoa agregiranosti, te uspostavljanje mehanizama koordinacije u sprovođenju zadataka na svim nivoima njihove agregiranosti. Iz toga proizlazi da se oblikovanje organizacijske strukture sastoji od tri osnova zadatka, i to:

1. raščlanjivanja ukupnog zadatka preduzeća,
2. oblikovanja organizacijskih jedinica,
3. uspostavljanje mehanizama koordinacije.

Što se tiče raščlanjivanja ukupnog zadatka preduzeća, treba navesti da je on

⁹ Jelić M.: Menadžment poslovnog sistema, Banja Luka, 2005., p.179

preduslov oblikovanja organizacijske strukture – bez njega se to oblikovanje ne bi moglo sprovesti. Međutim, raščlanjivanje, suštinski gledano, nije element organizacijske strukture iako je produkt tog raščlanjivanja osnovni gradivi element organizacijske strukture. Naime, bez elementarnih zadataka nije moguće kvalitetno oblikovati organizacijsku strukturu, jednako kao što bez građevinskih blokova nije moguće oblikovati zgradu.

Oblikovanje organizacijskih jedinica je bitan i temeljan akt oblikovanja organizacijske strukture pa je stoga i razumljiva pažnja koja mu se pridavala i jos se uvek pridaje. Provodi se tako da se pojedinačni zadaci preduzeća, oblikovanjem kojih provedemo primarno usklađivanje činitelja proizvodnje međusobno i prema tome zadatku, povezuju u šire zadatke i na taj način formiraju uže i šire organizacijske jedinice. Ovde treba naglasiti da se oblikovanjem organizacijskih jedinica ne iscrpljuje problematika njihovog organizovanja s obzirom na to da ona uključuje još i oblikovanje operativnih i upravljačkih mehanizama.

Da organizacijske jedinice ne bi ostale međusobno izolovane, pa stoga bile samo „gomila građevinskih elemenata“, potrebno ih je povezati u jedinstvenu cjelinu. U tu se svrhu upotrebljavaju različiti mehanizmi koordinacije, tek uspostavljanjem kao „vezni element“ organizacijske strukture.¹⁰

„Svojim odlukama o organizaciji, menadžment primjenjuje četiri osnovne metode i to:

- podjela poslova
- podjela na sektore,
- hijerarhija i
- koordinacija.

Podjela posla ispoljava se u raščlanjivanju ukupnog poslovnog procesa na jednostavnije posebne zadatke koje pojedinci ili grupe izvršilaca, uz normalan napor, mogu da obave. Za ove poslove izvršiocu, se specijaliziraju kako bi se postigao što veći efekat ukupnog poslovnog uspjeha preduzeća.

Podjela na sektore podrazumijeva povezivanje sličnih poslova, utvrđenih podjelom posla, u posebne grupe koje se kontrolišu u odgovarajuće organizacione jedinice.

Hijerarhija predstavlja nivoe menadžerskih nadležnosti i odgovornosti, čime se određuje ko kome, u organizacionoj strukturi, daje naloge i podnosi izvještaje.

¹⁰ Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.p.178

Ovom mjerom utvrđuje se da se na čelu organizacione hijerarhije nalazi menadžer najvišeg nivoa-top menadžer, koji je odgovoran za poslovanje cijele firme.

Koordinacija je proces kojim se povezuje i usklađuje aktivnost unutar i između sektora kako bi se ciljevi organizacije ostvarili uz što efikasnije korištenje kadrovskih i materijalnih resursa, kao i uz što efikasnije zadovoljavanje potreba kupaca. Ukoliko nedostaje dobra koordinacija poslovanja, dolazi do gubljenja predstave o ljudima i njihovo ulozi koju imaju u organizaciji.

Pošto se strukturom definišu najvažniji aspekti i elementi organizacije, to njen dizajniranje ima izuzetan značaj za funkcionisanje svake organizacije (izuzev malih, patuljastih organizacija). Od toga kako je dizajnirana u najvećoj mjeri zavisi učinak organizacije, pa time i njen razvoj i rast. Na to posebno ukazuje Draker, zalažeći se za adekvatno komponovanje organizacione strukture, posebno u većim velikim preduzećima. Ovaj autor ističe da je korektno dizajniranje organizacione strukture ključna determinanta organizacione uspješnosti. "Dobro projektovana organizaciona struktura ne stvara sama po sebi dobre performanse. Ali loša postavljena organizaciona struktura čini nemogućim ostvarivanje dobrih performansi, bez obzira koliko su dobri sami menadžeri. Unapređenje organizacione strukture će stoga uvijek unaprijediti performanse organizacije"¹¹

Ipak, možemo zaključiti da "organizaciona struktura predstavlja sredstvo ili okvir kojim se regulišu ključna pitanja bitna za uspješno funkcionisanje organizacije u pravcu postavljenih ciljeva. U ta pitanja ili, još preciznije, elemente zajedničkog rada na ostvarivanju programiranih ciljeva organizacije, u prvom redu, spadaju: alokacija poslova i odgovornosti, grupisanje poslova i njihovih pojedinačnih i skupnih nosilaca, izgradnja sistema odlučivanja, koordinacije i kontrole. Ovo su fundamentalni zahtjevi koji se strukturom moraju regulisati u svim organizacijama, da bi se osigurao kontinuitet njihovog rada na ostvarivanje postavljenih ciljeva. Oni se moraju urediti na adekvatan način, pošto kvalitet organizacione strukture direktno utiče na efikasnost funkcionisanja organizacije."¹²

Također trebamo zaključiti da je organizaciona struktura i dinamičan element organizacije jer se stalno mora mijenjati i dopunjavati zavisno od niza faktora. Ona je statična samo u jednom momentu kada posmatramo trenutnu organizaciju preduzeća, i tajna statičnost je predstavljena samo grafičkim prikazom putem organizacione šeme. Pod uticajem raznih faktora, jednom uspostavljena struktura je mora prilagođavati tim

¹¹ Vidi: L. J. Mullines, Management and Organizational Behaviour, Pitman, London, 1993, p. 308.

¹² Babić M., Lukić Z.: Organizacija Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009., pp.120-121

izazovima. „Svaka promjena u organizaciji izaziva promjene na svim područjima organizacije. To vrijedi i promjene strukture. Pod promjenom strukture misli se na promjene organizacijske strukture organizacije kao cjeline ili promjenu organizacije pojedinih njenih dijelova.“¹³

2.3. Vrste organizacionih struktura

„Postoji veći broj organizacionih struktura, ali uzimajući u obzir veliki broj istraživanja, kao i uticaj faktora na oblikovanje dizajna organizacione strukture, ovde ćemo prezentirati sljedeće vrste organizacionih struktura. Osnovna podjela organizacionih struktura je na osnovne, jednostavne ili jednodimenzionalne i složene, modifikovane ili višedimenzionalne organizacione strukture.

2.3.1. Jednostavne organizacione strukture

a) Funkcionalna organizaciona struktura

Osnovna i najrasprostranjenija struktura je **funkcionalna**. U našim preduzećima gotovo zastupljena u svim svojim modalitetima i najčešće primjenjena. Njeno osnovno obilježje je organizacija putem izvršnih funkcija. Za obavljanje poslova u okviru te funkcije odgovara rukovodilac iste, a slični poslovi se obično grupišu u sektore. Kod ovog oblika organizacione strukture, u zavisnosti od složenosti organizacije, imamo više zastupljenih sektora sa određenim funkcijama. U okviru jedne funkcije, odnosno sektora mogu se uočiti svi poslovi od nasloženijih do najprostijih, ali vezani za obavljanje jedne izvršne funkcije. Po pravilu poslovi bi se trebali organizovati tako da u okviru jednog sektora budu poslovi jedne izvršne funkcije, što je direktno uslovljeno veličinom preduzeća i stepenom njenog razvoja. U skladu sa tim razlikujemo njene sljedeće varijante:

1. početni,
2. standardni, i
3. prelazni.

Početni oblik karakterističan je za manje organizacije, gdje se više različitih funkcija locira u jedan sektor. **Standardni oblik** podrazumijeva da se jedna funkcija locira u jedan sektor i nalazimo ga u srednjim organizacijama. **Prelazni ili razvijeni oblik** funkcionalne organizacione strukture nailazimo kod složenih poslovnih sistema gdje su poslovi jedne funkcije uslijed obima locirani u više sektora.

¹³ Bahtijarević Š.F., i drugi, Suvremeni menadžment, Školska knjiga ,Zagreb,2008.pp.228,229

b) Divizionalna organizaciona struktura

Divizionalna organizaciona struktura je takva organizacija gdje se poslovi, odnosno izvršne funkcije organizuju u okviru diviziona, i to prema predmetu poslovanja ili teritoriji nakojoj se obavlja određena aktivnost, i na taj način razlikujemo i njena tri modaliteta:

- Predmetna organizaciona struktura,
- Teritorijalna organizaciona struktura,
- Kombinovana organizaciona struktura.

Osnovna karakteristika ovog oblika je da se pojedine funkcije ne nalaze objedinjene na jednom mjestu, nego se dijelovi jedne funkcije razmještaju na više mjesta u zavisnosti od principa koji primjenjujemo, na bazi teritorije ili predmeta, odnosno proizvoda, ili čak kombinovano. Osnovni princip koji primjenjujemo da se svi poslovi, potrebni za realizaciju organizacije na jednoj teritoriji ili za jedan proizvod, moraju međusobno organizovati u pojedinim organizacionim jedinicama, najčešće u sektorima, u okviru jednog diviziona.

2.3.2. Moderni koncept intraorganizacionih struktura

Složeni uslovi poslovanja početkom ovog milenijuma doveli su do pojave novih pristupa i primjene modernih organizacionih struktura. „Savremene intraorganizacione strukture, po svojoj prirodi, kompleksne strukture, koje su nastale kao odgovor kompanija na sve složenije i neizvesnije uslove poslovanja. Pojava složenih organizacionih struktura karakteriše kraj XX i početak XXI vijeka, kada dolazi do značajnih promjena u okruženju, a koje se ogledaju u globalizaciji, intezivnim tehnološkim promjenama, inteziviranju konkurenčije, promjenjivim zahtjevima potrošača, skraćenju životnog ciklusa proizvoda, značajnijoj primjeni informacione tehnologije, i ekonomskoj krizi. U takvim uslovima kompanije su morale da potraže organizaciono rješenje koje će im omogućiti da istovremeno ostvaruju često konfliktne ciljeve...modeli tih struktura su: matrična, front-back hibridna, ambidekstralna i procesna (horizontalna) struktura.“¹⁴

2.3.3. Složene organizacione strukture

a) Projektna organizaciona struktura

Pojava specifičnih poslova i posebne namjene uslovila je potrebu izgradnje novih modela organizacionog strukturiranja preduzeća. To je došlo, naročito, do izražaja u poduhvatima svemirskog istraživanja, kao i novijem razvoju američke vojne industrije.

¹⁴ Petković M, i drugi, Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, 2016., p.212

Takvi specifični poslovi formirani su u vidu projekta, kao složenog i zaokruženog zadatka, definisanog rokovima izrade, budžetom i angažovanim kadrovima. Pri tome, neki projekti se pojavljuju jednokratno, dok se drugi ponavljaju više puta uzastopno i imaju karakter kontinuelnog procesa.

Osnovna karakteristika ove organizacione strukture jeste njena adaptivnost na promjene poslovne strategije preduzeća. To podrazumijeva mogućnost koja stoji pred menadžmentom preduzeća da mijenja organizacionu strukturu kada se promijene unutrašnje mogućnosti i uticaju iz tržišnog i ukupnog društvenog okruženja.

b) Matrična organizaciona struktura

Jedan od modela adaptivne organizacije jeste i matrična struktura. Adaptivnost ovog modela ogleda se u mogućnosti premještanja stručnjaka iz različitih organizacionih jedinica u odgovarajuću grupu, radi rješavanja specifičnih problema poslovanja i razvoja preduzeća. Ovaj model organizacione strukture funkcioniše po projektnom principu, što podrazumijeva definisanje specifičnog zadatka, zatim definisanje matričnog tima, određivanje rokova, utvrđivanje budžeta i predviđanje rezultata.

Zadatak matričnog tima formulišu zajedno nadležni menadžeri datog tima i organizacione jedinice koja je naručilac posla. Ukoliko je zadatak od značaja za cijelu preduzeća, u njegovo definisanje može se uključiti i top menadžer.

„Struktura po strategijskim poslovnim jedinicama primjenjuje se već dugo u velikim preduzeća razvijenih zemalja. Nastao je kao rezultat razvoja strategijskog menadžmenta, a posebno portfolio analize. Po svom karakteru ne predstavlja novu zasebnu strukturu, već uspjelu modifikaciju divizionalne strukture. Često se ove dvije strukture čak i poklapaju. To je slučaj kada se strategijske poslovne jedinice formiraju od diviziona.

Konstituisanje ovog modela organizacione strukture i ovakav sistem strategijskog planiranja u preduzeću prepostavlja prvo kreiranje odgovarajućih bazičnih grupa poslovanja, a zatim organizovanje ovih dijelova preduzeća u strategijske poslovne jedinice. To se u praksi može urediti na različite načine.

Prvi razlog za primjenu ovog tipa modifikovane divizionalne organizacione strukture ispoljava se u omogućavanju i podsticanju preduzetništva i inovativnih akrivnosti u svim segmentima u kojima za to postoje potrebni preduslovi. Drugi razlog je širenje odgovornosti za rezultate poslovanju, spuštanje ili prenošenje nove dijelove preduzeća čiji se učinak može posebno planirati, pratiti i utvrđivati. Treći razlog je oslobođanje top-menadžmenta niza rutinskih, operativnih poslova u preduzeću i njegovo

usmjeravanje na dugoročne strategijske akrivnost. Ovaj model predstavlja osnov za uvođenje profitne decentralizacije i profesionalnog menadžmenta.

Modifikacija organizacione strukture sastoji se u diobi preduzeća na veći broj zasebnih poslovno-tržišnih i drugih obračunskih cjelina, sposobnih za više ili manje samostalno vođenje svog poslovanja i stvaranje vlastitog profita, ili drugog oblika učinka čime se doprinosi uvećavanju profita preduzeća kao cjeline.

Inovativna struktura „nastala je kao izraz potrebe savremenog preduzeća za stalnim inovacijama i modifikacijama proizvodnog programa kako bi se što bolje udovoljilo kupcima. Ova struktura ubrzava transformaciju rezultata istraživačkih i razvojnih akrivnosti u nove proizvode.

Inovativni dio se sastoji od stručnjaka različitih profila, čiji je osnovni zadatak da pronalaze nove ideje i da razrađuju inovaciona rješenja. On je ekstrovertno orijentisan i favorizuje efektivnost. Inovativna struktura ima dva dijela, zbog čega se tretira kao dualna. Prvi dio bavi se inovativnom djelatnošću, a drugi se bavi operativnom djelatnošću.“¹⁵

„Krosfunkcionalna timska organizaciona struktura je najnoviji i, po svemu sudeći, najadekvatniji model organizacije preduzeća za primjenu menadžmenta totalnog kvaliteta (Total Quality Management-TOM). Krosfunkcionalni timovi čine ključne strukturalne elemente novodizajniranog modela organizacije za totalni kvalitet. Zadatak im je da se brinu za ostvarivanju tog kvaliteta u preduzeću i sa tom namjenom formiraju se, na svim nivoima organizacione strukture, počev od vrha, pa do dna, kao obavezne organizacione jedinice. U ovom modelu organizacije svi zaposleni u preduzeću oraju da budu članovi bar jednog tima. Jedno lice može da radi i u više timova, i to u jednim stalno, a u drugim povremeno. Širina njegovog angažovanja u ovim tipovima organizacionih jedinica zavisi od toga koliko je njegova specijalnost povezana sa drugim specijalnostima u preduzeću. Ako je ta veza višestruka, velika je vjerovatnoća da će lice takve specijalnosti biti u isto vrijeme član više timova.

Mrežnu organizaciju predstavlja grupa samostalnih preduzeća koja se, uz prethodni dogovor, specijalizuju za obavljanje pojedinih faza u poslovnom lancu, a zatim udružuju na određeno vrijeme.“¹⁶

c) Organizaciona struktura transnacionalnih kompanija

Istraživanja koje se provode u okviru ovog rada odnose se i na na najveća svjetska preduzeća, koja su sada dostigla razmjere konglomerata, a koji su sada poznati pod

¹⁵Lukić Z., i drugi: Moderni koncept organizacije i analize složenih poslovnih sistema, RS Konsalting, Banja Luka, 2018

¹⁶Lukić Z., i drugi: Moderni koncept organizacije i analize složenih poslovnih sistema, RS Konsalting, Banja Luka, 2018

nazivom transnacionalne kompanije. Posebno se ova vrsta organizacije koristi u preduzećima iz energetskog sektora, pa i u oblasti organizacije gasnog domena.

Što se tiče transnacionalnih kompanija, možemo reći da najprikladniji oblik organizacione strukture je određen u zavisnosti od: globalne strategije firme (transnacionalne strategije), relativne veličine međunarodnih operacija u odnosu na domaće poslovanje, kao i karakteristika na tržištu na kojem se takmiči data kompanija.

U skladu sa navedenim, neki od organizacionih struktura kompanija organizovanih na međunarodnom nivou (gdje uvrštavamo i transnacionalne kompanije), mogu da budu sljedeće:

d) Međunarodna diviziona struktura

Sa razvojom poslovanja na međunarodnom tržištu, složenost koordiniranja i usmjeravanja prevazilazi mogućnost jedne osobe. Javlja se potreba za stvaranjem grupe koja će preuzeti odgovornost za usmjeravanje međunarodnih aktivnosti kompanije, a to vodi stvaranju međunarodne divizione strukture.

Međunarodna diviziona organizaciona struktura je često prelazna faza ka stabilnijim modelima organizacione strukture, kao što su međunarodna struktura fokusirana na proizvod ili regionalno fokusirana međunarodna struktura.

e) Međunarodna proizvodna struktura

Ovaj oblik se primjenjuje u preduzećima koja imaju složen proizvodni program. Najčešće je srećemo u preduzećima u kojim je prisutna značajna diverzifikacija poslovanja.

f) Regionalna organizaciona struktura

Ova organizaciona struktura najviše odgovara visokom stepenu razvoja kompanija, jer je njihov razvojni potencijal u inostranstvu veći nego na domaćem tržištu. One posebnu pažnju posvećuju sniženju proizvodnih troškova putem specijalizacije proizvodnje u velikim fabrikama koristeći standardnu tehnologiju.

g) Globalna matrična struktura

Matričnu strukturu imaju neke globalne kompanije koje žele da povećaju broj strateških dimenzija kojima menadžeri posvećuju pažnju. To je tražnja da istu specifičnu težinu dobivaju dvije ili tri dimenzije. Tipična matrična struktura je dvodimenzionalna struktura koja preferira region i proizvod. Matrična struktura omogućava da kompanija locira konflikte koji postoje između funkcija, proizvoda i regiona i da ih zatim razriješi na način koji najbolje odgovara interesima kompanije.

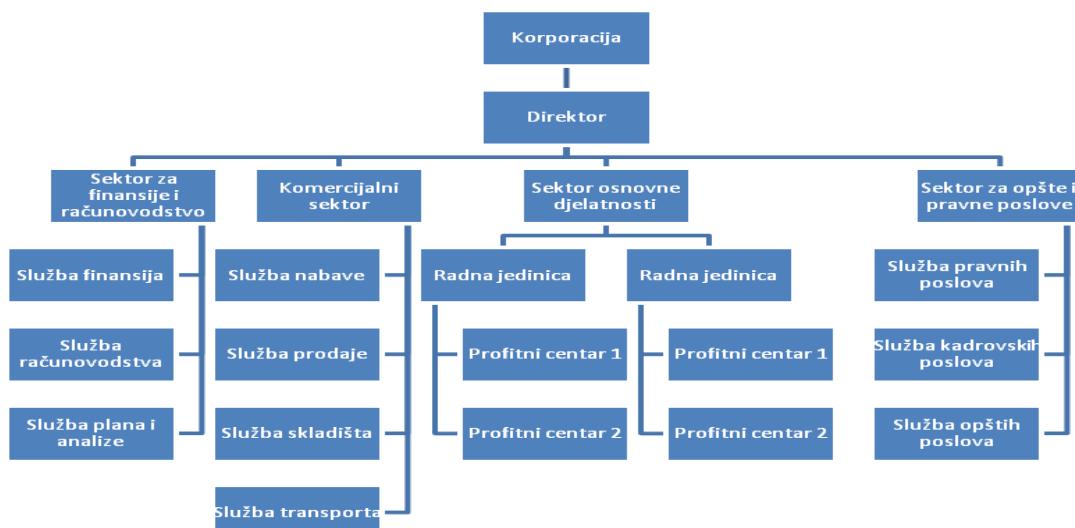
Organizacione strukture prikazuju se putem organizacionih šema, kao jedan statički prikaz trenutnog stanja organizacije. Ova materija nije dovoljno razrađena u

literature, ali ćemo ovde prezentovati načine prikazivanja unutrašnje organizacije preduzeća, ali i šematski prikaz sistema upravljanja i rukovođenja kompanijama.

Na šemi unutrašnje organizacije prikazuje se broj, vrste i raspored svih organizacionih jedinica u preduzeću. Te organizacione jedinice mogu biti: divizioni, sektori, službe referati, odjeljenja, radne jedinice, pogoni, proizvodne jedinice i dr.

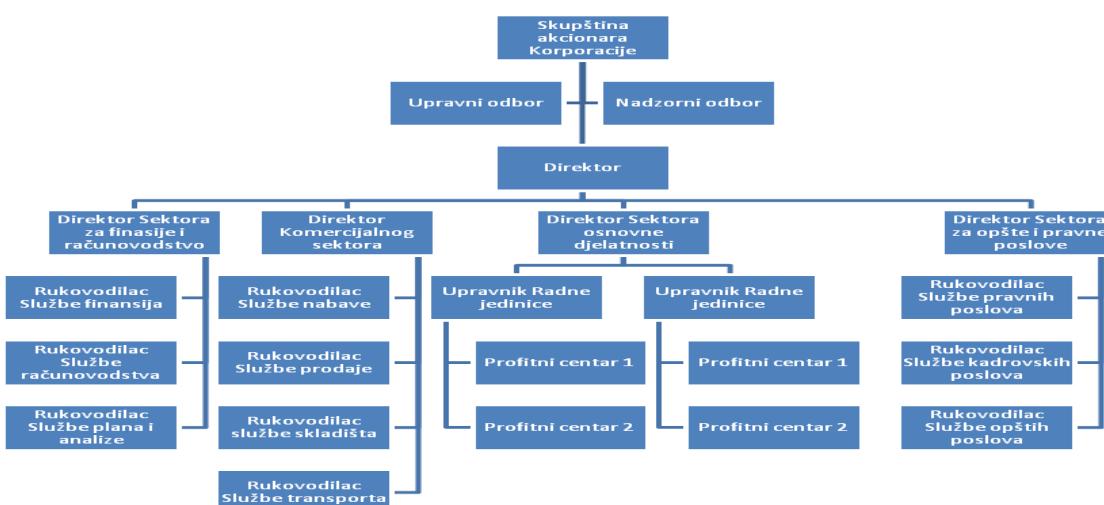
Na upravno-rukovodnoj šemi prikazuje se sistem i način upravljanja preduzećem (Skupština vlasnika, Upravni ili Nadzorni odbor), kao i sistem menadžerske subordinacije, sa prikazom strukture menadžmenta.¹⁷

Shema 1 Shema unutrašnje organizacije – funkcionalna organizaciona struktura



Izvor: Autor rada, 2019.

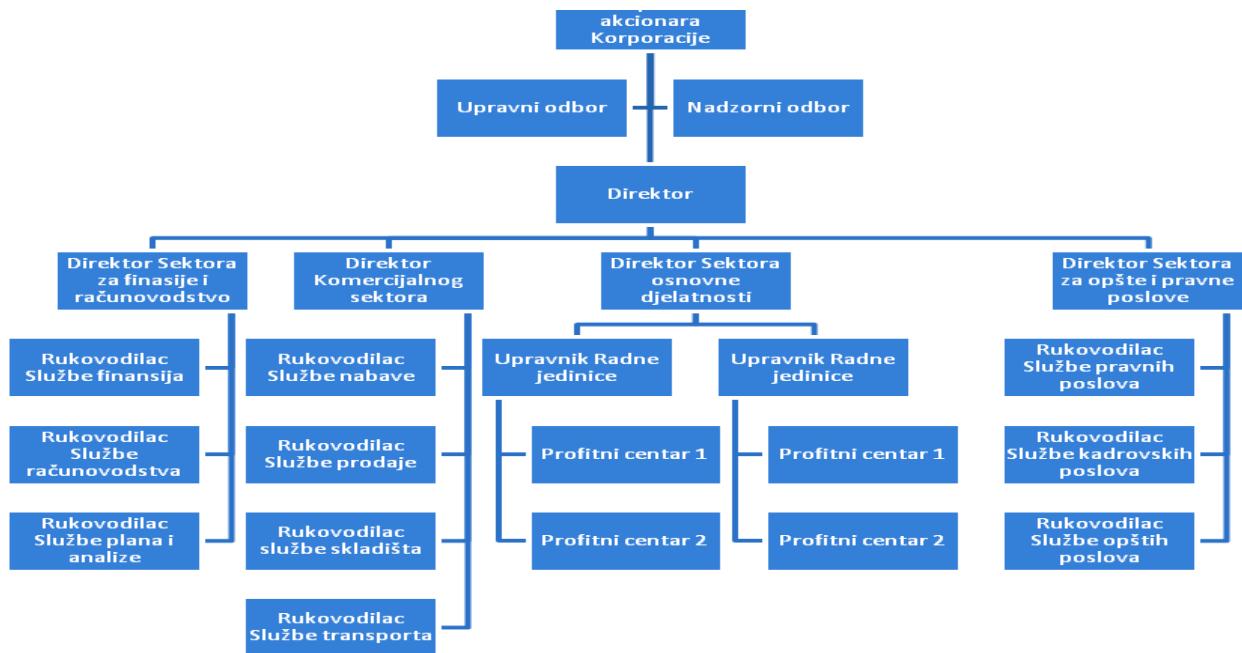
Shema 2 Upravno rukovodna shema – funkcionalna organizaciona struktura



Izvor: Autor rada, 2019.

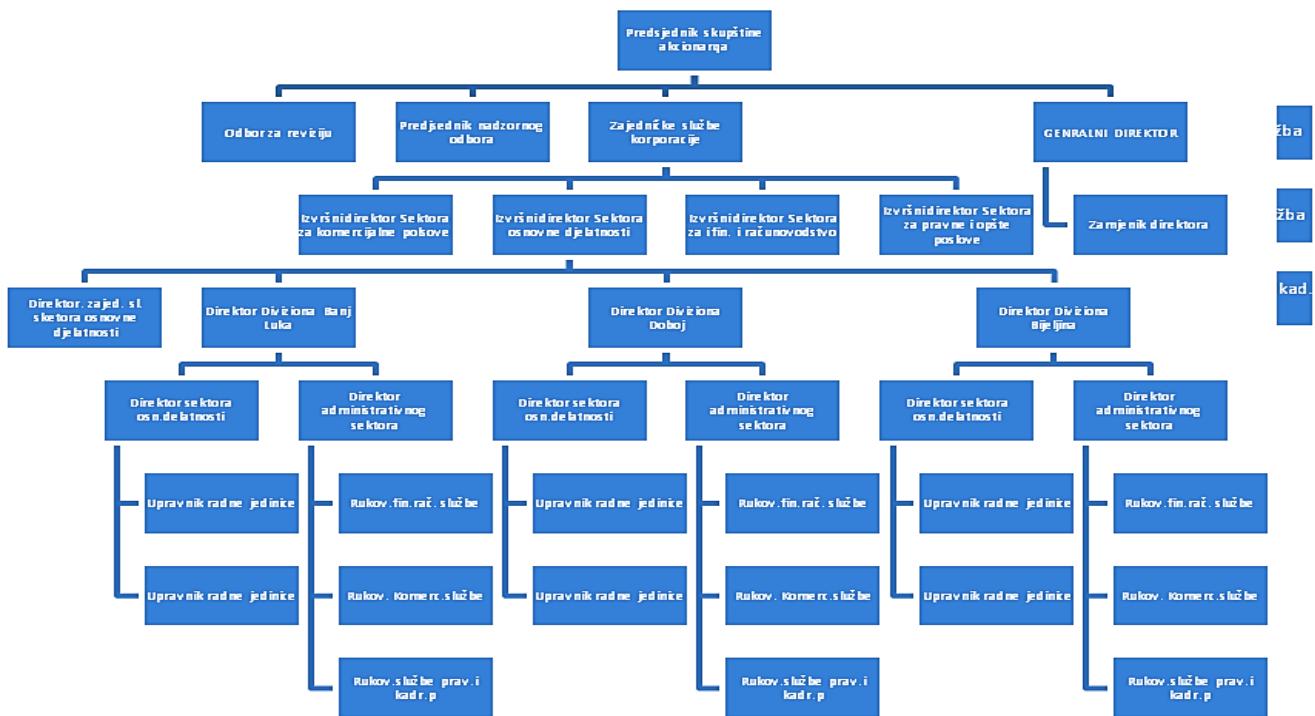
¹⁷ Lukić Z., et al.: Moderni koncept organizacije i analize složenih poslovnih sistema, RS Konsalting, Banja Luka, 2018.

Shema 3. Šema unutrašnje organizacije – divizionalna organizaciona struktura



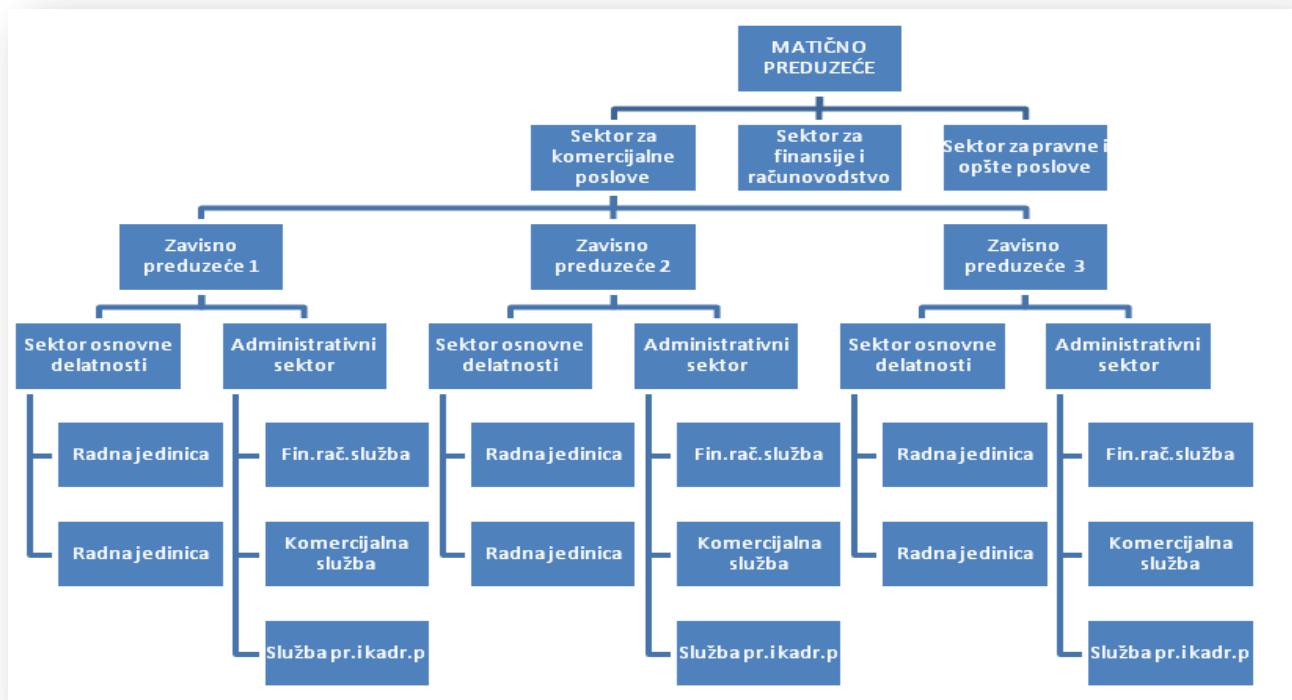
Izvor: Autor rada, 2019.

Shema 4. Upravno rukovodna šema – divizionalna organizaciona struktura



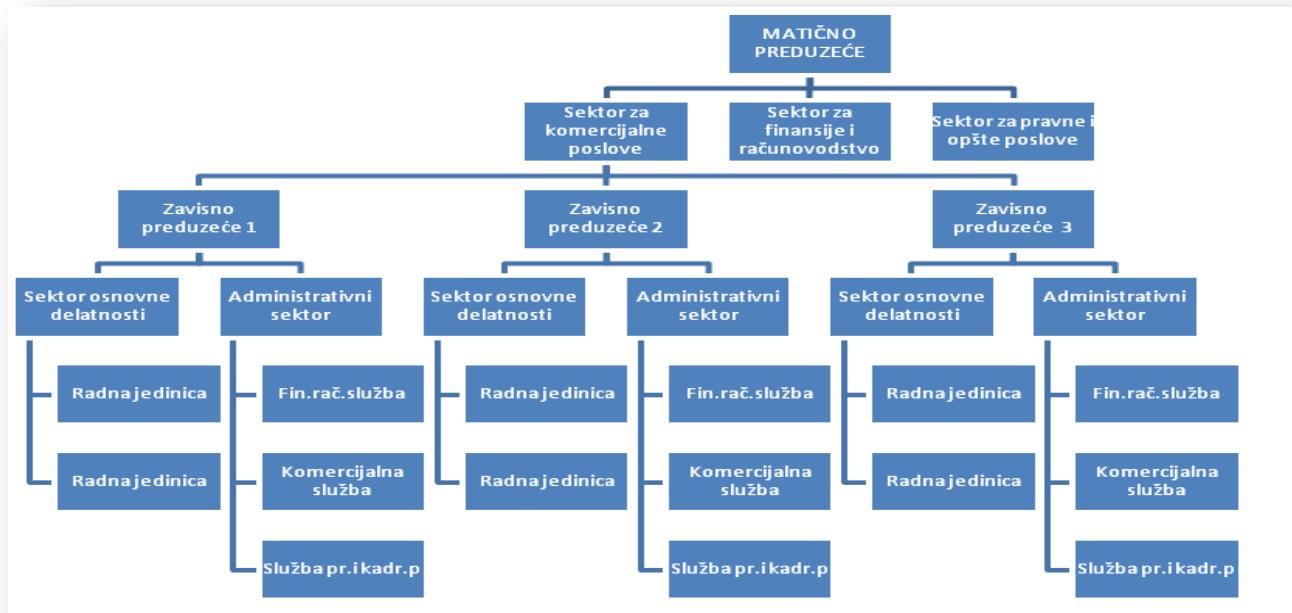
Izvor: Autor rada, 2019.

Shema 5 Šema unutrašnje organizacije holdinga



Izvor: Autor rada, 2019.

Shema 6 Upravno rukovodna šema holdinga



Izvor: Autor rada, 2019.

Naša preduzeća tek treba da ulažu veće napore za uspostavljanje adekvatnih organizacionih struktura kako bi poslovala efikasno i humano. Procesi transformacije vlasnika, organizacione promjene i sektorsko prestrukturiranje su realne predpostavke za

takve uspone i adekvatno učešće u svjetskoj podjeli rada.¹⁸

2.3.4. Funkcije kao podsistemi organizacione strukture

Tehnička podjela rada unutar preduzeća uslovljava organizovanje izvršilaca prema radnim zadacima. Faza ciklusa rada određuje koji su poslovi neophodni da se izvrše kako bi se održao kontinuitet poslovanja i realizovala ciljna funkcija. Poslovne ili izvršne funkcije javljaju se kao element organizacija, a predstavljaju skup istih ili sličnih poslova koji se obavljaju na jednom ili više radnih mjestu uz učešće obično više izvršilaca. Različite faze ciklusa reprodukcije diktiraju osnovnu podjelu poslova na: poslove proizvodnje, poslove robnog prometa i poslove novčanog prometa. Prema fazama ciklusa rada javlja se podjela poslova na: poslove pripreme, poslove neposrednog izvršenja i poslove kontrole.¹⁹

„Ubrzani tehničko-tehnološki razvoj prouzrokovao je ubrzani rast i razvoj preduzeća a smim time i brojne, prije svega organizacione, probleme. Rješavanje novonastalih problema uslovilo je i razvoj brojnih poslovnih funkcija bez kojih ne bi bilo ni razvoja preduzeća.

U ekonomskoj teoriji postoji veći broj klasifikacije funkcija u preduzeću, u zavisnosti od kriterijuma diferencijacije i vremenskog perioda posmatranja. Značaj funkcija u preduzeću je ogroman iz razloga što ostvarivanje bilo kakvog posla zahtijeva usklajivanje svih komponenti. U tom *smislu funkcija predstavlja skup povezanih poslova i postupaka kojima se najsvršishodnije obavljaju zadaci preduzeća*²⁰.

„Sve funkcije u preduzeću u osnovi možemo podjeliti na dvije grupe:

- horizontalne i
- vertikalne.

Vertikalna podjela funkcija je posmatrana sa aspekta hijerarhijskog nivoa i načina prenošenja odgovornosti i realizacije ciljeva. Po ovom kriterijumu funkcije djelimo na:

- Upravljanje,
- Rukovođenje
- Izvršavanje“.

¹⁸ Ahmetagić E., Organizacija preduzeća, Subotica, 2007..pp. 176 -

¹⁹ ibidem.

²⁰ Živković, M.: Ekonomika poslovanja, „Megatrend” Univerzitet primjenjenih nauka Beograd, Beograd, 2001, p. 77.

Dijagram 1 Redoslijed njihovog nastanka je bio: izvršenje - upravljanje - rukovođenje.



Izvor: Autor rada, 2019.

- Upravljanje je strateško odlučivanje o cilju organizacije i vođenu iste ka istom cilju (poslovna filozofija).
- Rukovođenje je profesionalno i stručno animiranje izvršilaca da sprovedu poslovnu filozofiju (poslovna politika).
- Izvršenje je kvalitetno izvršavanje poslova prema zahtjevu rukovodilaca (poslovna operativa).

Upravljanje je strateška funkcija preduzeća kojim se definišu:

1. ciljevi postojanja i funkcionisanja,
2. veze sa okruženjem, i
3. sistem odnosa unutar preduzeća.

Ova funkcija treba da omogući da se ciljevi dostignu i obezbjedi permanentnost funkcionisanja savladavajući sve prepreke koje preduzeću stoje na tom putu. Upravljačka funkcija određuje poslovnu filozofiju odnosno poslovnu politiku kao skup ponašanja i odnosa sistema kao cjeline. Upravljanje predstavlja kompleksan intelektualni napor da se preduzeće vodi i dovede do određenog cilja. Na putu ka cilju preduzeća, upravljačka funkcija treba da :

1. predvidi,
2. planira,
3. usmjerava, i
4. kontroliše poslovanje preduzeća.

Sadržaj upravljanja možemo definisati kroz sljedećih sedam aktivnosti:

- definisanje ciljeva i strategije preduzeća, izgrađivanje organizacije,
- uspostavljanje odnosa unutar organizacije,
- upravljanje funkcionisanjem organizacije,
- upravljanje i raspolaaganje sredstvima preduzeća,
- raspodjela rezultata poslovanja i
- kontrolisanje poslovanja.

Osnovne karakteristike upravljanja kao funkcije su:

- hijerarhijski posmatrano upravljanje je funkcija na najvišem organizacionom nivou;
- upravljanje je odraz interesnog odlučivanja vlasnika u preduzeću,
- upravljanje je strateško oslučivanje i
- upravljačke odluke su najčešće odraz kolektivnog odlučivanja.

Aktuelni Zakon o privrednim društvima i „Zakon o javnim preduzećima, regulišu upravljačke aktivnosti kroz tri nivoa nosilaca, delegiranih od vlasnika. Oni imaju ovlaštenje, a time i odgovornost, za uspješno obavljanje funkcije upravljanja. Organi upravljanja u preduzeću su“²¹:

- a) Skupština,
- b) Upravni odbor ili
- c) Nadzorni odbor

Rukovođenje je stručno usmjeravanje članova organizacije da izvrše odluke upravljača i ostvare cilj. Ono u stvari predstavlja menadžment preduzeća.

U širem smislu to je usklađivanje aktivnosti na ostvarivanju ciljeva. U užem smislu, rukovođenje predstavlja optimalno usklađivanje svih funkcija kako bi se u interakciji izgradila i funkcionalno efikasna i humana organizacija kao poslovni sistem.

Rukovodilac (menadžer) izdaje naloge za izvršenje, koordinira te aktivnosti po vremenu, sadržaju, kvalitetu i intenzitetu i kontroliše rezultate tih aktivnosti.

„Glavni nosioci ove funkcije su **direktor i rukovodioci pojedinih organizacionih jedinica**. Osnovni način funkcionisanja strukture rukovodenja je, izdavanje naloga od strane nadređenog-podređenom da u predviđenom roku izvrši date obaveze. Svi ovi međusobni odnosi između rukovodilaca višeg nivoa (direktora) i rukovodilaca nižeg nivoa (šefova) su regulisani brojnim pravilnicima.

Izršavanje je poslednja, treća funkcija po vertikalnoj podjeli,²² koja ukazuje na „konačno“ izvršavanje zadataka, definisanih u ciljevima i strategijama u fazi upravljanja.

Neposredno izvršavanje konkretnih zadataka odlikuju se brojnim osobinama, koje se mogu grupisati kao:

²¹ AA.VV.: Proizvodni i operativni menadžment, dostupno na:
<<http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat16326.doc>> [19.06.2018.]

²² AA.VV.: Proizvodni i operativni menadžment, dostupno na:
<<http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat16326.doc>> [19.06.2018.]

- a) **Zadatak:** je osnovni način ostvarivanja cilja preduzeća. Svaki zadatak se podređenom dodeljuje putem naloga. Broj zadataka u preduzeću nije standardizovan jer on zavisi od veličine i složenosti djelatnosti preduzeća.
- b) **Izvršilac:** je konkretni zaposleni radnik kome je zadatak delegiran da ga uz potrebna sredstva obavi.
- c) **Radno mjesto:** su djelovi radne cjeline za izvršavanje datog zadatka (to mogu biti službe, pogoni, šalteri i sl.) i
- d) **Rezultat:** je konačni iskaz izvršenog zadatka, koji se može kvalitativno i kvantitativno izraziti, odnosno koji mogu biti mjerljivog i nemjerljivog karaktera.²³

Izvršna funkcija se djeli na različite načine,²⁴ zavisno od autora i njihovih pogleda na funkcije i mjesto u organizaciji preduzeća. Tako dr Ž. Kostić²⁵ sve funkcije dijeli na: upravljanje, rukovođenje i izvršenje. Izvršnu funkciju dalje raščlanjuje na osam tzv. sekundarnih funkcija u koje ubraja:

1. istraživanje i razvoj
2. planiranje
3. proizvodnju
4. komercijalu
5. finansije
6. kadrove
7. kontrolu i
8. opšte poslove.

„Horizontalna podjela funkcija (sekundarne funkcije)“²⁶

Tehnološki zahtjevi procesa rada svakog preduzeća uslovljavaju i formiranje adekvatnih funkcionalnih dijelova, kao posebnih organizacionih jedinica ili funkcija. Posebni zadaci da bi se efikasno rješili moraju se raščlaniti na veći broj pojedinačnih zadataka. Ovo raščlanjavanje složenijih poslova na proste postiže se **horizontalnom podjelom rada**.

Veći broj sličnih poslova se organizacijski uobličavaju u odgovarajuće funkcije dok se za pojedinačne poslove određuje broj radnih mjesta. Koliko će radnih mjesta obuhvatiti jedna funkcija, zavisi od prirode same funkcije, tehničko-tehnološkog razvoja i stručnosti

²³AA.VV.:Proizvodni i operativni menadžment,<www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat16326.doc(preuzeto>[19.06.2018..].

²⁴Funkcije kao posistemi organizacione strukture, „Ibidem Ahmetagić Esad,p.215

²⁵Ž. Kostić i kolektiv autora: Osnovni organizacije, "Rad", Beograd, 1980. p. 277.

²⁶AA.VV.:Proizvodni i operativni menadžment,<www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat16326.doc(preuzeto>[19.06.2018.]

izvršilaca.

Horizontalnom podjelom funkcije izvršenja, kao primarne funkcije, na veći broj sekundarnih funkcija, moguće je uočiti faktore uticaja na ove funkcije, a to su:

- **Veličina preduzeća**- nije isti broj funkcija kod malih, srednjih i velikih preduzeća, ili multinacionalnih kompanija. Svakako da rastom preduzeća raste i broj funkcija. Npr. multinacionalne kompanije imaju određene funkcije po teritorijalnom principu, recimo, funkcija prodaje se može rasčlaniti kao funkcija prodaje za istočnu Evropu, severnu Evropu. Veličina preduzeća korelira sa decentralizacijom funkcije, na veći broj "podfunkcija".

- **Djelatnost preduzeća**- je jedan od razloga diferencijacije među sekundarnim funkcijama, tako da u proizvodnom preduzeću veći "akcenat" treba dati funkciji proizvodnje, nego preduzeću iste veličine u uslužnom sektoru. Postoje i preduzeća čije djelatnosti ne iskazuje potrebu za svim funkcijama (npr. u trgovinskom preduzeću se ne iskazuje potreba za proizvodnom funkcijom). Treba napomenuti, da se ni jedna funkcija ne smije zanemariti, jer svaka funkcija ima svoj značaj, a svako narušavanje njihovog skladnog odnosa ima za posljedicu lošiji poslovni rezultat.

- **Tehničko-tehnološka dostignuća**- su bitan faktora određivanja "sklopa" funkcija, jer njihova primjena smanjuje broj operacija u okviru funkcije, (tako recimo automatska obrada podataka iziskuje manji broj operativaca).

Ovi faktori su samo neki, najznačajniji, dok postoji i brojni drugi koji vrše funkcionalnu diversifikaciju unutar preduzeća.

Pored ovog vida posmatranja funkcija po jednom logičnom sljedu reprodukcionog ciklusa, postoje i drugi različiti uglovi posmatranja što rezultira različitom grupacijom funkcija. Takođe, treba napomenuti da je neke od ovih funkcija moguće posmatrati i centralizovano, (kao na primjer; funkcija nabavke i funkcija prodaje kao komercijalna funkcija).²⁷

2.4. Mjerenje uspješnosti poslovanja

Cilj ulaganja kapitala u poslovanje preuzeća jeste ostvarivanje profita. Međutim, da bi se došlo do profita neophodno je na tržište iznijeti određenu količinu proizvoda ili usluga kao upotrebnih kvaliteta potrebnih za zadovoljavanje potreba potrošača.

Fizički obim proizvodnje predstavlja kvantitativni izraz rezultata poslovanja

²⁷ ibidem

preduzeća i iskazuje se u prirodnim jedinicama mjere, kao što su kilogram, komad, par, litar, metar, garnitura i slično. Ovakvo naturalno izražavanje proizvoda neophodno je radi uspješnijeg upravljanja proizvodnjom, posebno u pogledu izbora asortimana, obezbjeđenja potrebnog reprodukcionog materijala, izbora kvalifikacionih profila radnika, nabavke proizvodne opreme i slično. Takođe, izražavanje proizvoda prirodnim jedinicama mjere bitno je i radi nastupa prema potrošačima putem tržišne ponude, jer kupci zanimaju, prije svega, upotrebne karakteristike proizvoda kojim mogu zadovoljiti određene potrebe, a zatim cijena i drugi uslovi kupovine.

Pored toga što predstavlja izraz rezultata poslovanja, fizički proizvod je i faktor koji, svojim upotrebnim karakteristikama, uslovljava proces reprodukcije. Ove karakteristike fizičkog proizvoda preko kojih djeluje na proces reprodukcije ispoljavaju se u vidu njegovih dimenzija i oblika, zatim u vidu tehnoloških, funkcionalnih i estetskih osobina, kao i preko podobnosti da zadovolji sve zahtjevnije potrebe potrošača.

2.4.1. Rezultat poslovanja organizacije

Prodajom određene količine proizvoda preduzeće ostvaruje prihod. To je bruto rezultat poslovanja preduzeća u jednom vremenskom periodu, koji se utvrđuje mjesечно, tromjesečno, ili godišnje, množenjem količine prodatih proizvoda njihovim prodajnim cijenama²⁸.

Preduzeće tako stiče svoje prihode, a njihov zbir u određenom obračunskom periodu predstavlja ukupni prihod. Ukupni prihod preduzeća je funkcija količine prodatih proizvoda (Q) i tržišnih cijena po kojima su ti proizvodi prodati (C_Q), što se može izraziti kao $U_p = C = f(Q)$. C_Q , pri čemu je U_p = ukupni prihod, kao bruto rezultat poslovanja preduzeća, koji se, teorijski, može izjednačiti sa realizovanom vrijednošću, odnosno cijenom proizvodnje (C), Q_i = količina prodatih proizvoda datog asortimana (od 1 do n), C_{Qi} = tržišne cijene prodatih proizvoda datog asortimana (od 1 do n).

Veličina ukupnog prihoda, kao što se iz prethodnog obrasca vidi, uslovljena je količinom i kvalitetom proizvoda, s jedne strane i tržišnim cijenama, s druge strane. Zato se može reći da na visinu ukupnog prihoda utiču faktori unutar samog preduzeća, kao što su tehnički i organizacioni, zatim faktori prodaje, koji se ispoljavaju u odnosu sa kupcima, kao i faktori koji djeluju iz tržišnog i ukupnog društvenog okruženja. Pri tome, posljednje dvije grupe faktora imaju *društveni* karakter.

Ukupan prihod utvrđuje se na osnovu prethodno uspostavljenih proizvodnih,

²⁸ Jelić M., Menadžment poslovnog sistema, Banja Luka 2005. godine, pp.83-87

komercijalnih i računovostvenih evidencija. U tom smislu, količine i vrste proizvoda i usluga evidentiraju se prvo u proizvodnim pogonima, kao rezultat rada toga segmenta organizacione strukture preduzeća. Ukoliko u poslovanju preduzeća, djeluju subjektivni faktori, izraženi u vidu odstupanja stvarnih od objektivno uslovjenih troškova sredstava za proizvodnju, zatim nepotpunog korištenja kapaciteta, kao i prodaje proizvoda po nižim cijenama od tržišnih, doći će i do smanjenja veličine dohodka u odnosu na neostvarenu vrijednost. To će biti pokazatelj menadžmentu da nije na pravi način vodio poslovanje preduzeća, jer tržište nije priznalo neracionalno trošenje sredstava za proizvodnju u nepotpuno korištenje proizvodnog kapaciteta preduzeća.

Menadžment preduzeća svojom aktivnošću može uticati na korištenje raspoloživih tehnički uslova poslovanja i otklanjati negativna dejstva subjektivnih faktora, dok ne može uticati na dejstva tržišnih faktora kao objektivnih. Međutim, upravljačkim mjerama menadžment može nastojati da što potpunije iskoristi kako unutrašnje mogućnosti preduzeća tako i prilike koje mu pruže tržišno i ukupno društveno okruženje.²⁹

Cilj ulaganja kapitala u poslovanje preduzeća izražava se u vidu profita kao neto efekta procesa reprodukcije. Ovaj oblik rezultata poslovanja preduzeća predstavlja izraz oplodnje uloženog kapitala i tretira se kao *dobitak* koji se utvrđuje u vidu razlike između ukupno ostvarenih prihoda i stvarnih troškova.³⁰

2.4.2. Međusobna povezanost i uslovljenošć rezultata poslovanja

Navedeni oblici rezultata poslovanja međusobno su povezani uslovjeni. To proistiće iz činjenice da pojava jednog oblika rezultata uslovjava pojavu drugog, i tako sve do poslednjeg. Tako, sticanje profita kao neto rezultata ulaganja kapitala u poslovanje preduzeća moguće je tek pošto se proizvedu određeni upotrebnii kvaliteti u vidu fizičkog proizvoda ili izvršene usluge. Nadalje, proizvedeni upotrebnii kvaliteti moraju dobiti društveno priznanje u razmjeni na tržištu, kako bi preduzeće steklo ukupni prihod i time dobilo potvrdu o vrijednosti svoje proizvodnje, izraženo u novcu. Zato se ovaj oblik rezultata tretira kao realizacija proizvodnje, što je uslovljeno činjenicom da proizvodi i usluge datog preduzeća imaju smisla jedino ako ih tržište prihvati. U protivnom, takva proizvodnja ne bi imala smisla, jer ne bi dobila društvenu satisfakciju. Prodajnim cijenama proizvoda i usluga tržište pokazuje stepen opravdanosti date proizvodnje. Na osnovu količine proizvoda i usluga i njihovih pojedinačnih prodajnih cijena preduzeće stiče ukupni prihod. Iz ukupnog prihoda treba da se

²⁹ Jelić M., Menadžment poslovnog sistema, Banja Luka 2005. godine, pp.88-92

³⁰ Jelić M., Menadžment poslovnog sistema, Banja Luka 2005. godine, p..93

reprodukuju utrošeni materijalni elementi proizvodnje, odnosno troškovi materijala i sredstava za rad, koji su nastali u procesu proizvodnje proizvoda datih proizvoda i usluga. Tek nakon pokrića troškova sredstava za rad, preduzeće može da utvrdi visinu dohotka kao izraza novostvorene vrijednosti potvrđene na tržištu. Time je preduzeće dobilo tržišno priznanje za ulaganje kapitala u pribavljanje sredstava za proizvodnju i njihovo korištenje u svom poslovanju. Naime, iznos ostvarenog dohotka pokazuje koliko je preduzeće uspjelo da, akrivnostma menadžmenta i zalaganjem neposrednih izvršilaca poslovnih zadataka, uveća vrijednost koja je uložena u sredstva za rad i materijal.

Iz dohotka preduzeća, što znači i iz ukupnog prihoda, neophodno je izvršiti isplate prethodno ugovorenih zarada menadžmenta i neposrednih izvršilaca poslova. Ovaj rezultat poslovanja predstavlja konačni izraz tržišnog priznanja opravdanosti ukupnih akrivnosti preduzeća.³¹

To je svojevrsna satisfakcija za odluke menadžmenta o ulaganju kapitala u poslovanje preduzeća, kao i zalaganje neposrednih izvršilaca parcijalnih zadataka u procesu reprodukcije, u određenom vremenskom periodu.

Osnovnim ekonomskim principom poslovanja formulišu se opšta pravila ponašanja u procesu reprodukcije. Podjelom rada uspostavljaju se posebni segmenti organizacione strukture preduzeća, koji su zaduženi za osnovne poslovne funkcije kao što su proizvodnja, razmjena i finansiranje. Nosioci svake od navedenih funkcija, ponašaju se prema specifičnim pravilima koja se konstituišu u vidu parcijalnih ekonomskih principa. Sprovođenjem svakog od parcijalnih principa poslovanja, nosioci pojedinih poslovnih funkcija dopronose uspješnosti preduzeća u cjelini. U procesu upravljačkog usklajivanja odnosa između osnovnih segmenata organizacione strukture preduzeća, menadžment procjenjuje značaj svakog parcijalnog interesa za uspjeh preduzeća u cjelini.

Preduzeća su materijalno-ciljni nedeterminanti i dinamiči organizacioni sistemi. Za sve organizacione sisteme karakteristično je da su umjetne tvorevine, sastavljene od tehničkih i prirodnih podsistema. Pojedini podsistemi zadržavaju u organizacionom sistemu neke svoje karakteristike i teže ka svojim posebnim cjelinama, koji ne moraju biti istovjetni s ciljevima organizacionog sistema. Organizacioni sistem predstavlja samo oblik, koji povezuje određeni broj podsistema i tako omogućuje njihovo djelovanje.

Za svrshishodno ostvarivanje željenih ciljeva svako preduzeće mora imati

³¹ Jelić m., Menadžment poslovnog sistema, Banja Luka 2005. godine, p.96

odgovarajuće poslovne potencijale. Sumu svih poslovnih potencijala, koja omogućuju preduzeću postizanje postavljenih ciljeva označavamo i ulaganjem ili inputom. Za svaku organizaciju potrebna je odgovarajuća struktura poslovnog potencijala- inputa. U grupu strukturu poslovnog potencijala svakog preduzeća se ubrajaju:

- ljudi sa svojim znanjem i sposobnostima,
- predmeti rada,
- radna sredstva,
- usluge i
- novac.

Kvalitativna, količinska i vremenska usklađenost svih elemeta poslovnog potencijala predstavlja uslov za uspješno postizanje željenih ciljeva. Neadekvatna struktura ili neusklađenost potrebnih elemenata poslovnog potencijala, uzrokuje gubitke u poslovnom procesu, a ti gubici smanjuju uspješnost ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Svaka proizvodna organizacija predstavlja materijalno-ciljni organizacioni sistem. Rezultati (output) njenog djelovanja su funkcija poslovnih potencijala (inputa). To su ostvarenja u odnosu na postavljene ciljeve. Ciljevi organizacije mogu biti materijalni i nematerijalni. Rezultat proizvodne organizacije možemo raščlaniti na brojne kategorije i to na:

- zadovoljavanje određenih društvenih potreba,
- postizanje pozitivnog finansijskog rezultata i
- druga očekivanja.

Rezultat proizvodno-poslovnog sistema što je povoljniji, što su manji gubici u poslovnom procesu, koji preoblikuje elemente poslovnog potencijala - inputa u rezultate poslovanja-output.

Elemente poslovnog potencijala transformira proizvodno-poslovni sistem u željene rezultate u svom preoblikovnom procesu. Poslovni proces (throughput) znači preoblikovanje elemenata inputa u rezultate poslovanja-output. Pretvaranje inputa u output mora se u poslovnom procesu odvijati po načelu racionalizacije. Cilj pretvaranja (sirovina, materijala, energije, usluga, informacija, i dr.) potrebnih elemenata inputa u output je taj da se to pretvaranje odvija bez gubitaka.

Preoblikovanje elemenata inputa u output uvijek prate određeni gubici, jer se preoblikovanje odvija više - manje neusklađeno, zbog čega nastaju veći ili manji gubici elemenata inputa. Gubitke u elementima poslovnih potencijala-inputa, prilikom njihovog

transformiranja u rezultat-output, u poslovnom procesu nazivamo entropijom.

2.4.3. Procedure ocjenjivanja organizacije

Da bi smo smanjili entropiju i poboljšali rezultat poslovnog potencijala nekog poslovnog sistema, moramo raspolagati sa operativnim metodama i tehnikama. Cjelokupnu metodologiju planskog poboljšanja rezultata možemo odrediti pomoću sljedećeg redoslijeda poslova:

- snimkom postojećeg stanja (anamneza);
- proučavanjem sakupljenih podataka (analiza);
- upoznavanjem uzročnika (dijagnoza);
- dafiniranjem i izabiranjem metoda i tehnika (terapija)
- selekcioniranjem metoda i tehnika za oblikovanje posrednika i
- uvođenje promjena.
- nadzorom i
- korekcijom.

Snimkom postojećeg stanja dolazimo do trenutnog položaja preduzeća u svom poslovanju. To stanje možemo opisati tako da sakupimo relevantne podatke, koji omogućuju: analizu postojeće organizacije poslovanja, programiranje mjera za racionalizaciju organizacije poslovanja (organizaciona dijagnoza) i uvođenje zacrtanih promjena u praksi organizacije (organizaciona terapija).

Analiza kao druga sekvenčijalna faza metodologije za analitičko ocjenjivanje organizacije predstavlja raščlanjivanje podataka prikupljenih anamnezom i njihovo uspoređivanje sa unaprijed postavljenim standardima i zaključivanje o uzročnicima postojećeg stanja u poslovanju promatrane organizacije. Analizom proučavamo relevantne podatke i uzroke za entropiju organizacionog sistema, planiramo i oblikujemo posrednike, pomoći kojih ćemo smanjiti entropiju i povećati rezultate organizacionog sistema.

Organizaciona dijagnoza je saznavanje uzročnika entropije poslovnog sistema, procjenjivanje mogućnosti za njihovo otklanjanje i uvođenje mjera za poboljšanje rezultata poslovnog sistema.

Organizaciona terapija sadrži definiranje i izbor metoda i tehnika pomoći kojih oblikujemo nadzorne, poboljšavajuće i održava-juće posrednike u poslovnom procesu proizvodno-poslovnog sistema. U toj u toj sekvenčijalnoj fazi metodologije

analitičkog ocjenjivanja organizacije sastavljam plan mjera racionalizacije, a to znači da:

- određujemo vrstu i redoslijed mjera;
- izabiremo metode i tehnike koje ćemo uvoditi;
- određujemo nosioce izvođenja mjera, metoda i tehnika;
- ocjenjujemo troškove uvođenja novih metoda i tehnika;
- određujemo rokove za uvođenje i izvođenje mjera, metoda i tehnika u praksi organizacije.

Prijedlozi za poboljšanje poslovanja su prijedlozi za promjene postojećeg organizacionog stanja. Uvođenje takvih prijedloga iziskuje od ljudi da napuste svoj dosadašnji način rada da promijene neke svoje navike i sl.

Poznato je da svaka promjena načina poslovanja stvara kod ljudi određeni otpor. Uvođenje organizacionih promjena ima zato najčešće tri faze, i to:

- fazu omalovažavanja odnosno ismijavanja kao pokušaj da se spriječi uvođenje organizacionih promjena;
- fazu otkrivenog i prikrivenog otpora, koja se javlja kod samog uvođenja organizacionih promjena;
- fazu odobravanja, koja nastupa onda kada protivnici organizacionih promjena izjave da su zadovoljni, jer će se njihovi prijedlozi i želje napokon ostvariti i
- fazu trijumfiranja u pozitivnom ili negativnom smislu.

Dobar organizator mora u prve dvije faze pridobiti što više ljudi za organizacione promjene, tako da je onda uvođenje promjena najmanje bolno. U ljudima mora probuditi svijest i osjećaj da uvode vlastite prijedloge za poboljšanje svoga rada, a ne da provode zamišljene prijedloge organizatora.

Kontrola nad uvođenjem plana organizacione terapije zahvaća uspoređivanje ostvarenih, s terapijskim planom predviđenih mjeru, metoda, tehnika, rokova i dr. Ako utvrđimo da se cjelokupno preoblikovanje organizacije ne izvodi po planu organizacione terapije, moramo ponoviti postupak sekvencijalnih faza metodologije analitičkog ocjenjivanja organizacije da utvrđimo potrebne korekcije, kojima bi trebalo postići efikasnu organizaciju poslovanja promatrane organizacije.

Navedene faze metodologije za analitičko ocjenjivanje organizacije nisu međusobno strogo odvojene, već se međusobno prepliću. Neke faze su karakteristične također samo za analitičko ocjenjivanje organizacije (anamneza, analiza, dijagnoza i

djelomično terapija).

Pojedine faze opisane metodologije analitičkog ocjenivanja može obaviti organizator iz preduzeća ili vanjski savjetnik. Prednosti pri ocjeni organizatora preduzeća su u tome što poznaje specifičnosti poslovanja, a i upoznat je sa brojnim informacijama o poslovanju. Slaba strana vanjskih savjetnika je u tome što trebaju određeno vrijeme prije nego sakupe potrebne podatke, a to može uticati na postavljanje neispravne dijagnoze ili na izbor neodgovarajućih terapeutskih sredstava.

a) Metode ocjenjivanja organizacije

Postavljanje sasvim nove organizacije dolazi u obzir samo kod osnivanja novih preduzeća. Organizacione izmjene, ili dopune postojećih organizacija sve su više takve prirode da se odnose na prilagođavanje preduzeća tehničkom napretku i zahtjevima tržišta.

Za utvrđivanje postojećeg organizacionog stanja i programiranje mjera reorganizacije, organizatori primjenjuju različite metode, koje grubo možemo svrstati kao:

1. rutinska analitička metoda;
2. klasična analitička metoda;
3. anketa analitičkih metoda;
4. analitička metoda koja svoje zaključke oblikuje na osnovi analize i interpretacije raznih pokazatelja poslovnog rezultata;
5. analitička metoda koja počiva na raščlanjivanju poslovanja po njegovim komponentama i osnovnim organizacionim postupcima;
6. metoda trenutačnih zapažanja;
7. utvrđivanje organizacionih profila prema Likertovim sistemima rukovođenja,
8. kompleksna analitička metoda i
9. ocjenjivanje organizacije prema procesnim funkcijama.

b) Rutinska analitička metoda

Rutinska analitička metoda svoje zaključke o stanju formira na osnovi uporedne analize. Vrijednost rutinskih metoda je u brzom spoznavanju grubih organizacionih manjkavosti. Primjena rutinske metode može biti efiksna samo u analizi preduzeća kojom želimo spoznati opće stanje poslovanja preduzeća. Spoznavanje općeg stanja organizacije nazivamo i prethodnom analizom organizacije.

Dobro provedene prethodne analize vrlo su korisne, jer nas zaključci prethodnih analiza pravilno usmjeravaju u detaljni analitički postupak na kritična područja preduzeća.

c) Klasična analitička metoda

Klasična analitička metoda svoje zaključke formira na osnovi detaljne stručne analize stanja poslovanja organizacionih jedinica i funkcija. Organizacija svake radne organizacije definirana je određenim organizacionim oblicima i radnim postupcima. Postupak primjene klasičnih metoda je uspoređivanje stvarnog funkcioniranja organizacije sa potrebnim, odnosno predviđenim djelovanjem organizacije. Razlika između predviđene organizacije i njezinog djelovanja i, stvarno utvrđenim organizacionim stanjem, osnova je organizatorima za programiranje mjera reorganizacije. Zaključci dobro provedene analize organizacije s primjenom klasične metode mogu biti solidna osnova za racionalizaciju postojeće organizacije.

Primjena klasične analitičke metode iziskuje velik broj specijaliziranih stručnih kadrova sa svih područja poslovanja i dosta vremena. Jedna od najvećih manjkavosti klasične metode je u tome što organizaciju ne tretira kao živi organizam i ne uzima u obzir funkcionalne ovisnosti koje postoje između dijelova tog sistema. Isto tako ne uzima u obzir međusobne usklađenosti cijelokupne organizacije. Stoga je slika dobivena o nivou preduzeća uopćena i ima uglavnom statični karakter. Tu nam tvrdnju potvrđuju primjeri iz prakse. Nije rijedak slučaj da preduzeće raspolaže s pravilno i adekvatno raspoređenim organizacionim potencijalima, a unatoč tome postiže slabe poslovne rezultate, zbog neusklađenosti cijelokupne organizacije. Osim pravilnog rasporeda organizacionih potencijala po organizacionim jedinicama, za postizanje optimalnih poslovnih rezultata potrebna je i sinhronizacija u djelovanju svih potrebnih elemenata poslovanja, koji se obavljaju u različitim organizacionim jedinicama.

Zbog jednostavnosti, klasična je metoda još uvijek dosta u primjeni, unatoč tome što s njom ne možemo obuhvatiti sve elemente organizacije, osobito s dinamičnog aspekta, i usmjeriti ih na postizanje najboljih poslovnih rezultata. Dešić ističe da su najveće manjkavosti klasičnih analitičkih metoda u prvom redu sljedeće:

- jer su te metode dugotrajne;
- jer iziskuju velik broj specijaliziranih stručnih kadrova;
- jer dobivena slika o kvalitetnom stupnju organizacije ima statični karakter i ne daje dovoljan uvid u funkcioniranje cijelokupne organizacije.

d) Anketna analitička metoda

Anketna analitička metoda svoje zaključke oblikuje na osnovi kretanja karakterističnih pokazatelja o uspješnosti poslovanja i na osnovi promatranja međusobnog funkcioniranja elemenata poslovanja, organizacionih jedinica i funkcija. Postupak primjene anketne analitičke metode temelji se na uspoređivanju organizacionog stanja anketirane organizacije sa nekim uzorom, optimalno zamišljene organizacije, i uspoređivanju postignutih poslovnih rezultata s prosječnim pokazateljima uspješnosti poslovanja grane, kojoj organizacija pripada.

Anketna metoda u biti se ne razlikuje od klasične metode. Razlika je samo u postupku utvrđivanja organizacionog stanja koje se utvrđuje anketom. Anketna metoda ima određene prednosti u usporedbi sa klasičnom analitičkom metodom.

Osnovna je prednost u tome što ocjenjivanje možemo obaviti za relativno kratko vrijeme i istovremeno prikupiti prijedloge anketiranih za poboljšanje organizacije. Osim toga, isto tako omogućuje i djelomičan uvid u djelovanje cijelokupne organizacije. Unatoč svojim prednostima, anketna metoda ima i određene manjkavosti, koje se prvenstveno izražavaju u tome da:

- tačnost ocjenjivanja ovisi o rutini i stručnoj sposobnosti ocjenjivača;
- kod anketiranja nije moguće izlučiti sve subjektivne utjecaje;
- dobivena slika o nivou organizacije previše je uopćena i stoga manjkava za programiranje organizacionih mjera za prelazak organizacije u optimalno stanje.

Prilikom primjene anketne analitičke metode posebnu brigu i pozornost moramo obratiti na sastavljanje upitnika. Postavljena pitanja moraju biti jasna, jer u protivnom ne postižemo pravi cilj; ili pak, zbog dvomislenosti pitanja dobivamo nepravilne odgovore, što nam može pokvariti cijelokupnu sliku o stanju organizacije anketirane organizacije.

Primjena anketne analitičke metode uspješna je ako upitnike pravilno sastavimo i ako na postavljena pitanja dobijemo tačne i potpune odgovore. Osnovna je prednost anketne analitičke metode svakako u kratkom postupku utvrđivanja organizacionog stanja.

e) Finansijsko-ekonomска analiza kao metoda za ocjenjivanje uspješnosti preduzeća

Kod primjene finansijsko-ekonomске analize, kao metode ocjenjivanja uspješnosti poslovanja preduzeća, biraju se određeni ekonomski pokazatelji, preko

koji se ocjenjuje uspješnost preduzeća. Ovu metodu koristimo da ustanovimo koliko su postignuti poslovni uspjesi rezultat djelovanja vanjskih uticaja, koji se iskazuju u povoljnoj tržišnoj konjukturi i visokim prodajnim cijenama. Za ocjenjivanje uspješnosti poslovanja možemo upotrijebiti različita ekonomска mjerila. Broj i obim izabralih mjerila ovisi o volji ocjenjivanja nivoa organizacije poslovanja. Postignuti poslovni rezultati ovise o racionalnosti trošenja raznih oblika živog i opredmećenog rada. Mjerenje rezultata sastoji se u uspoređivanju postignutog i uloženog. Količine utrošenog živog i opredmećenog rada za istu proizvodnju mogu varirati u vrlo širokim rasponima. Te su razlike posljedica različitih faktora, npr.:

- nivo tehničke opremljenosti;
- usvojena tehnologija i metode rada;
- stručnost i uvježbanost proizvođača;
- stimulacija za rad;
- organizacija tehnološkog procesa i dr.

Mjerenje poslovnih rezultata je relativan pojam, jer se u procesu poslovanja troše različiti oblici rada, koje u istoj jedinici mjere možemo prikazati samo sa određenim pojednostavljenjem.

Osnovna svrha ocjenjivanja nivoa organizacije preko ekonomskih pokazatelja je spoznavanje zakonitosti u formiranju poslovnih rezultata i tendencija u njihovom kretanju. Sa stajališta razvoja i opstanka neke organizacije, tendencije u kretanju pokazatelja poslovnog rezultata važnije su od apsolutnih vrijednosti postignutog poslovnog rezultata.

Svaki izabrani pokazatelj nam na svojstven način karakterizira poslovni rezultat. Analitička interpretacija izabranih ekonomskih pokazatelja u vremenu i prostoru omogućava nam:

- spoznavanje faktora koji utječu na poslovne rezultate,
- kvantifikaciju njihovog utjecaja,
- preciziranje organizacionih mjera za postizanje boljih poslovnih rezultata.

Osim navedenih pokazatelja poslovnog rezultata možemo uzimati još razne druge pokazatelje kojima ocjenjujemo nivo poslovanja određenih poslovnih funkcija. Ukoliko želimo ocijeniti nivo poslovanja nabavne funkcije, na primjer, upotrijebit ćemo kao pokazatelj odnos između vrijednosti zaliha materijala i ukupne vrijednosti

utrošenog materijala. Za ustvrdjivanje nivoa organizacije prodajne funkcije možemo koristiti kao pokazatelj odnos između vrijednosti zaliha gotovih proizvoda i ostvarene prodaje.

Analitička interpretacija izabranih pokazatelja zahtijeva da analitički raščlanjene pokazatelje međusobno uspoređujemo za duža vremenska razdoblja i za više organizacija iste proizvodne grane.

f) Analitičko ocjenjivanje organizacije po komponentama i osnovnim organizacionim postupcima

Suština te metode je u tome da utvrđuje efikasnost organizacije poslovanja prema kriteriju potrebnih komponenti proizvodnje i prema kriteriju kvantitete i kvalitete uloženih organizacionih napora. Osnovne komponente organizacije proizvodnje, prema autoru te metode, Slavku Marjanoviću, su:³²

- radna snaga,
- predmeti rada,
- sredstva rada,
- uvjeti rada,
- metode rada,
- potrošač i
- novac.

Efiksnost preduzeća, prema ovoj metodi, ocjenjujemo u odnosu na mjenjanje osnovnih komponenti proizvodnje u procesu rada. To znači da je osnovni zadatak preduzeća različitim postupcima omogućiti takve promjene na komponentama preduzeća proizvodnje s kojima postižemo najproduktivniju, najekonomičniju i najrentabilniju proizvodnju. Promjene se na komponentama organizacije proizvodnje u procesu rada provode organizacionim postupcima i to:

- sticanje,
- potrošnju,
- održavanje i
- obnavljanje.

Izbor potrebnih komponenti organizacije proizvodnje određujemo već u prvom

³² Marjanović, S.: "Organizacija i poslovanje industrijskih preduzeća". Savremena administracija, Beograd, 1966,

organizacionom postupku, odnosno sticanju. Zato se posmatraju promjene na komponentima organizacija proizvodnje samo u odnosu na izmjene izvršene organizacionim postupcima. Efikasnost organizacionih promjena u svim organizacionim postupcima ocjenjujemo po sljedećoj skali:

- 0 - stihijsko izvođenje postupka;
- 1 - provođenje postupka je definirano, ali nije određen nosilac zadatka;
- 2 - za provođenje postupka određen je nosilac, ali nema organizacionog propisa;
- 3 - za provođenje postupka određen je nosilac i izrađeno pismeno uputstvo u obliku organizacionog propisa.

Utvrdjivanje efikasnosti preduzeća spomenutom metodom je jednostavno ali i zanimljivo, ali dobivena slika o funkcioniranju vrlo je gruba.

g) Analitičko ocjenjivanje organizacije po metodi trenutačnih zapažanja

Metodu trenutačnih, zapažnja »MTZ« možemo uspješno koristiti prilikom rješavanja niza problema koje rađa suvremena organizacija rada. Primjena metode nije ograničena samo na rješavanje organizacionih problema u neposrednoj proizvodnji, već je njena pravilna primjena efikasna i u racionalizaciji svih oblika administrativnih i stručnih radova.

»Metoda trenutačnih zapažanja je metoda uzoraka, koja daje pouzdane podatke o postotnoj učestalosti događaja koji se pojavljuju ili o bilo kojoj veličini s tačnošću koja je tražena, i kod 95- postotne statističke sigurnosti, da je dobiveni podatak pravilan.«"

Danas se MTZ upotrebljava u privredi, industriji i upravljanju na raznim područjima, kao što su na primjer:

- 1.** Posebni problemi rukovođenja: promatranje efikasnosti danih odluka, analiza organizacije,
- 2.** privredna pitanja: izrada prijedloga za smanjenje troškova, ekonomičnosti i produktivnosti, istraživanje tržišta, analiza uskladištene robe i dr.;
- 3.** kadrovski poslovi: utvrđivanje potrebnih kadrova, istraživanje opsega rada radnika, izrada grafikona zaposlenosti i opterećenosti i dr.;
- 4.** tehnička kontrola: izrada mjerila za usporedbu proizvodnih sposobnosti, kontrola podjele radnih zadataka, periodična istraživanja procesa i njihovih smetnji, provjeravanje opterećenosti proizvodne opreme i proizvodnih

prostora, kontrola potrošnje osnovnog i pomoćnog materijala i dr.;

5. proučavanje toka materijala: analiza vremena ležanja materijala, provjeravanje opterećenosti transportnih sredstava određivanje transportnih putova i dr.;
6. studije proizvodnih sredstava: analiza vremena iskorištenja strojeva, naprava i alata, određivanje podataka za rad na više strojeva, određivanje podataka za mehanizaciju i automatizaciju proizvodnog procesa i dr.;
7. utvrđivanje vremena izrade: snimanje svih vremena koja se pojavljuju neredovito, proučavanje dodatnih vremena, proučavanje izgubljenih vremena, kontrola rokova izrade, analiza područja i teškoće rada i dr.

Polazna osnova za MTZ je račun vjerojatnosti i statistička matematika; zato je potrebno poznavanje osnovnih pojmoveva iz računa vjerojatnosti i statističke matematike.

Poslovni događaji u organizacionim, kao i u njihovim pojedinim poslovnim funkcijama, podvrgnuti su određenim zakonitostima, koje imaju zajedničke karakteristike. Pomoću MTZ utvrđujemo kakve su te karakterističnosti i kakvim su zakonitostima podvrgnute određene poslovne kategorije. Poslovne kategorije su veće ili manje grupe poslovnih događaja, koje imaju zajedničke karakteristike, na primjer: produktivnost radnika na radnom mjestu, produktivnost radne jedinice itd. Da bi se srazmjemo brzo utvrdile osnovne zakonitosti i tendencije u nekoj poslovnoj kategoriji, primjenjuje se teorija uzoraka. Na osnovi odabranih uzoraka utvrđujemo stanje, karakterističnosti i zakonitosti određenog skupa poslovnih događaja.

Prije snimanja poslovnih zbivanja po MTZ moramo obaviti slijedeće pripreme:

1. odrediti cilj snimanja,
2. upoznati s ciljem snimanja izvršioce na radnim mjestima,
3. ustanoviti potreban broj snimanja s obzirom na željenu tačnost dobivenih rezultata snimanja,
4. odrediti redoslijed i vrijeme snimanja,
5. sastaviti obrasce za snimanje i odrediti način snimanja;
6. za vrijeme snimanja povremeno ispitivati da li je broj snimanja već dovoljan u odnosu na zahtijevanu tačnost rezultata.

Svaka metoda ima svoje nedostatke i prednosti. To isto važi i za MTZ metodu.

h) Kompleksna analitička metoda

Analitičkim ocjenjivanjem po kompleksnoj analitičkoj metodi želimo utvrditi nedostatke u poslovanju organizacije, da bismo onda mogli poduzeti mjere za poboljšanje nivoa organiziranosti i da time postignemo veći poslovni uspjeh. Zato pomoću prethodne analize utvrđujemo najprije kritična područja u poslovanju organizacije, na koja usmjeravamo svoja istraživanja.

Ukupno poslovanje raščlanjujemo na poslovne funkcije i elemente poslovanja, i utvrđujemo one organizacione potencijale koji su bili potrebni za optimalno svladavanje negativnih faktora. Budući da analiza počiva na uspoređivanju činjeničnog i željenog stanja, moramo potražiti još stvarne ili činjenične organizacione potencijale.

Kad ocijenimo nivo poslovanja organizacije, prihvaća mo se programiranja akcija za sanaciju poslovanja i kvantificiramo očekivane rezultate organizacionog preoblikovanja. Prethodna analiza stanja poslovanja organizacije počiva na analizi finansijskog poslovanja i na analizi kadrova. Finansijsko-ekonomskom analizom utvrđujemo uspješnost organizacije poslovanja i u kojoj su mjeri postignuti poslovni uspjesi rezultat organizacionih potencijala, a koliko djelovanja vanjskih utjecaja, koji se iskazuju u povoljnoj tržišnoj konjunkturi ili u visokim prodajnim cijenama. Događa se, naime, da neka organizacija postiže povoljne poslovne rezultate unatoč niskim organizacionim potencijalima, ako se nalazi u privilegiranom položaju, odnosno da organizacija s visokim organizacionim potencijalima slabo posluje, ako radi u nepovoljnim ekonomskim uvjetima.

Raščlanjivanje ukupnog poslovanja na poslovne funkcije i elemente poslovanja osnovna je karakteristika kompleksne analitičke metode. Svrha raščlanjivanja ukupnog poslovanja jest da se potraže međusobne poslovne ovisnosti i razgraničene nadležnosti, i odgovornosti, pojedinih organizacionih jedinica i svršishodno rasporede potrebni organizacioni potencijali.

Ako želimo ocijeniti nivo organizacije, moramo utvrditi stvarne organizacione potencijale po različitim osnovama, a potom ih moramo uspoređivati s potrebnim organizacionim potencijalima. Osnova za utvrđivanje stvarnih organizacionih potencijala po različitim osnovama su potrebni organizacioni potencijali elemenata poslovanja.

Kad utvrdimo stvarne organizacione potencijale elemenata poslovanja, onda možemo utvrditi i stvarne organizacione potencijale po svim izabranim osnovama. Dobijemo ih tako da zbrojimo stvarne organizacione potencijale svih elemenata poslovanja koji tangiraju izabranu osnovu (funkciju, organizacionu jedinicu, fazu poslovanja i dr.).

Prednost kompleksne analitičke metode ocjenjivanja nivoa organizacije, u usporedbi sa drugim metodama, također je i u tome što kvantificiramo poslovne gubitke, koje organizacija trpi zbog neadekvatne organizacije poslovanja.

Visina poslovnog gubitka zbog neadekvatne organizacije jest razlika između optimalnog poslovnog rezultata koji bi organizacija ostvarila kada bi njena organizacija bila optimalna i stvarno postignutog poslovnog rezultata koji postiže svojim stavnim organizacionim potencijalima. Razlika između optimalnog poslovnog rezultata i stvarno postignutog poslovnog rezultata, odnosno razlika između optimalnog nivoa organizacije i stvarnog nivoa organizacije predstavlja mjeru organizacionih manjkavosti i time zadatak organizatorima u racionalizaciji postojeće organizacije.

Kompleksna analitička metoda ocjenjivanja nivoa organizacije poslovanja vrlo je zanimljiva zbog svojstvenog pristupa u rješavanju organizacione problematike.

i) **Ocenjivanje preduzeća po procesnim funkcijama**

U traženju efikasne analitičke metode moramo težiti za tim da ocjenjivanje preduzeća možemo obaviti za kratko vrijeme i da zaključci analize budu dovoljno dobra osnova za reorganizaciju neke postojeće organizacione strukture poslovanja. Predloženu metodu možemo primjeniti u dijagnosticiranju organizacije poslovanja cjelokupne organizacije, pojedinih organizacionih jedinica pa čak i radnih mjesta. Njena se primjena sastoji u posmatranju procesarada po njegovim funkcijama, odnosno fazama. Metoda je vrlo elastična, jer je možemo koristiti u cjelini na različitim nivoima poslovanja preduzeća. Pojam procesne funkcije se ne smije poistovjećivati sa funkcijom rukovođenja. Pojam funkcije rukovođenja u teoriji organizacije nije nov, ali ga pojedini autori različito razlažu i definišu.

Osnovnu raščlanu funkciju rukovođenja dao je francuski znanstvenik Henri Fayol. Iisticao je da se administrativna funkcija, koju je poistovjećivao sa funkcijom rukovođenjem, sastoji od sljedećih elemenata: *planiranja, organiziranja, naređivanja, koordiniranja i kontrolisanja*. Prema Urvicku, mogli bismo postaviti sljedeću klasifikaciju funkcije: predviđanje, planiranje, organiziranje, koordiniranje, naređivanje i kontroliranje. Zanimljive su konstatacije Marije Veber, koja u svojoj diplomskoj radnji razlikuje slijedeće rukovodne funkcije: *evidenciju, izvještavanje, kontrolu, analizu, poslovnu politiku, planiranje i usklađivanje*.

Definiranje procesne funkcije može biti sporno. Za potrebe analize, procesnu funkciju možemo definirati kao imanentni dio radnog procesa u smislu posla potrebnog za uspješno izvršavanje određenih zadataka, na svim nivoima radnih mjesta u

organizaciji.

Izbor procesnih funkcija dosta je delikatan, jer se pojedine djelatnosti, u smislu definiranja pojma procesne funkcije, međusobno prepliću. Na osnovi promatranja procesa izvršavanja rada, s obzirom na definiranje procesne funkcije, možemo utvrditi da u tom procesu nastupaju slijedeće procesne funkcije:

- analiziranje (An),
- odlučivanje (Odi),
- planiranje (Pl),
- usklađivanje (Us),
- organiziranje (Org),
- izvođenje (Izv).

S obzirom na njihovu primjenu, procesne funkcije možemo različito definirati. S aspekta analize, pojedine funkcije predstavljaju:

- evidentiranje uključuje sve djelatnosti koje se odnose na obuhvaćanje svih poslovnih zbivanja u organizaciji;
- obavljanje je prenošenje evidencija i informacija na sve nivoe radnih mesta u organizaciji;
- kontroliranje je uspoređivanje obavljenih aktivnosti, s obzirom na unaprijed postavljena mjerila, standarde i smjernice;
- analiziranje je raščlanjivanje jedne cjeline na njezine sastojke, uspoređivanje tih sastojaka vremenski i prostorno i zaključivanje
- uzrocima negativnih, ili željenih odstupanja, s obzirom na neka mjerila, standarde, ili smjernice;
- odlučivanje obuhvaća sve aktivnosti koje se odnose na ponovne intervencije, kojima povratno djelujemo na zbivanja u procesu, kao i one koje se odnose na oblikovanje budućeg procesa i sve elemente koji taj proces omogućava;
- planiranje je osiguravanje potrebnih elemenata da bi se neka odluka mogla izvršiti;
- usklađivanje je kombiniranje i usmjeravanje pojedinih napora u zajednički organizirani napor, koji omogućava postizanje zajedničkih ciljeva;
- organiziranje je onaj stupanj procesa rukovođenja, čije se aktivnosti odnose

na traženje i oblikovanje najadekvatnijih organizacionih postupaka, koji na jednostavan i racionalan način prikazuju moguće postupke za izvršavanje radnih zadataka;

- izvođenje obuhvaća konkretno izvršavanje zadataka na svim nivoima radnih mjeseta u organizaciji.

Rad na području organizacije kontinuiran je stručni rad koji mora biti usmjeren na sprečavanje organizacionih propusta, a ne samo na njihovo otklanjanje. Takvo se mišljenje postupno afirmira, osobito u naprednjim organizacijama. Takve organizacije sve brže dolaze do spoznaja da, zbog brzog napretka na svim područjima djelatnosti i relativne nestabilnosti privrede, organizaciona rješenja brzo zastarijevaju.

Dobra je dijagnoza u organizaciji poslovanja temelj napretka organizacije. Dijagnosticiranje je stručni posao, koji se mora temeljiti na primjeni odgovarajuće metode. A svaka metoda nije pogodna za svaku vrstu, ili područje dijagnosticiranja organizacije. Efikasna primjena određene metode zavisi u prvom redu od cilja analize organizacije. Pojedine metode za analiziranje organizacije su, s obzirom na cilj analize, adekvatnije u odnosu na druge metode. Upravo zbog toga organizatori moraju poznavati raspoložive metode, njihove prednosti i nedostatke, kako bi, s obzirom na cilj analize, primijenili metodu koja najbolje odgovara. Samo dobro provedene analize omogućavaju programiranje i preciziranje odgovarajućih mjera za racionalizaciju postojećih organizacija, ili njihovih pojedinih dijelova.

U raspoloživoj literaturi o organizaciji ne nalazimo neku sistematizaciju analitičkih metoda za organizaciju poslovanja. To saznanje je također utjecalo na to da smo se prihvatali sistemizacije analitičke organizacione metodike, analiziranja mogućnosti za uspješnu primjenu pojedinih metoda, te njihovih prednosti i nedostataka. Rezultat tih nastojanja je i projekt analitičke metode po procesnim funkcijama.

Dijagnosticiranje postojeće organizacije poslovanja prva je faza svake reorganizacije.

Temeljna podloga svrshishodnog organizacionog projektiranja su zaključci dobro izvedene dijagnoze postojeće organizacije.

2.5. Organizacija složenih poslovnih sistema

2.5.1. Institucionalni oblici organizovanja preduzeća u tržišnoj privredi

Svi poslovni sistemi moraju da imaju svoj institucionalni oblik organizovanja. Pojedine države imaju posebne setove zakonskih propisa koji regulišu način

osnivanja, organizovanja i poslovanja privrednih subjekata. „Svako preduzeće, pored strukture, mora da ima i odgovarajuću pravnu, odnosno institucionalnu formu svoje organizacije. Bez te forme, ili tačnije, tog oblika svoga organizovanja nije u stanju da djeluje kao preduzeće, a to znači da stupa u pravni i poslovni promet, da sklapa ugovore i preuzima obaveze prema trećim licima i obavlja druge slične radnje neophodne za ostvarivanje ciljeva radi kojih je osnovano. Da bi to moglo da čini, preduzeće mora da odabere jedan od više mogućih institucionalnih oblika organizovanja privrednih subjekata propisanih zakonom, kao što su, na primjer: komanditno društvo, inokosna preduzeća, akcionarsko društvo itd., i da taj oblik (pravnu formu) svoje organizacije registruje kod suda. Mora to učiniti prilikom svog osnivanja, a i kasnije kad se stvore neophodne pretpostavke za njegovo transformisanje u neki drugi, pogodniji oblik institucionalne organizacije od onog u kome se nalazi (na primjer, u akcionarsko društvo, umjesto društva sa ograničenom odgovornošću). Posebno, mora to da uradi pri svom osnivanju, pošto tek tada postaje preduzeće, tek tada stiče pravnu i poslovnu sposobnost, pa time i odgovornost prema trećim licima definisanu zakonom za taj oblik njegove organizacije.

Na našem prostoru postoji određena dualnost u ovoj oblasti, jer su na snazi dva zakona koja regulišu poslovanje privrednih subjekata, i to prema obliku vlasništva, odnosno strukturi kapitala. Tako da za javna, državna preduzeća postoji Zakon o javnim preduzećima, a za preduzeća gde je kapital u vlasništvu domaćih i stranih fizičkih ili pravnih lica predviđen Zakon o privrednim društvima.

Naša zemlja je godinama, primjenjivala posebne, specifične oblike organizovanja privrednih subjekata kakve niko drugi u svijetu nije kod sebe imao. Ti oblici su po svemu bili originalni, oni su se razlikovali od onih koji su do tada bili poznati i koji su korišteni ne samo u kapitalističkim, već i u socijalističkim zemljama, i to kako po nazivu tako i po karakteru, statusu, unutrašnjem ustrojstvu, broju itd.”³³

„U ovom cilju i na ovoj osnovi, oni su bili formirani i razrađeni posebnim zakonom (Zakonom o udruženom radu), pod nazivom „oblici organizovanja udruženog rada“. U zemljama tržišne privrede primjenjuje se više pravnih formi, odnosno oblika institucionalnog organizaovanja preduzeća. Svi ti oblici se mogu svrstati u četiri osnovne skupine:

1. inokosna preduzeća,
2. društva lica,
3. društva kapitala, i

³³ Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, pp. 270-271

4. zadruge“³⁴.

Inokosno preduzeće

„Inokosno ili individualno preduzeće je najjednostavnija pravna forma preduzetnog organizovanja u privredi. To je firma koju osniva i vodi pojedinac. On ulaze svoj kapital u preduzeće i on je stoga vodi kao svoj sopstveni biznis. Osnivanje ovog tipa preduzeća vrši se putem osnivačkog akta o obavljanju djelatnosti preduzetnika, odnosno ugovora ako djelatnost obavlja više preduzetnika zajedno. Po donošenju ovog akta, odnosno po sklapanju ovog ugovora, preduzeće se može registrovati kod nadležnog državnog organa.“³⁵

„Ono što je karakteristično za ovo preduzeće jeste sljedeće: osniva ga i vodi jedno lice, vlasnik-preduzetnik, ovo lice pribavlja sva potreban kapital preduzeća (osnivački kapital), inokosni vlasnik je nosilac potpunog rizika poslovanja u njemu, ono odgovara za njegove obaveze povjeriocima cijelokupnom svojom imovinom – poslovnom i privatnom, preduzeće ima svoju firmu koja, po pravilu, sadrži porodično i jedno ime (naziv), osnivanje inokosnog preduzeća, po pravilu ne podliježe oporezivanju, mada tokom poslovanja plaća, kao i druga preduzeća, razne vrste poreza itd.

Inokosna preduzeća su najbrojniji oblik organizovanja svih razvijenih zemalja svijeta. To su uglavnom mala i srednja preduzeća. Ona se mogu podijeliti u tri skupine:

- ona koja propadaju prve ili druge godine po osnivanju,
- ona koja ostaju stalno mala po obimu, i
- ona koja se brzo razvijaju i prerastaju u veće i velike poslovne sisteme“.³⁶

Društva lica

„Društva lica su za razliku od inokosnih preduzeća, takve forme ili institucionalni oblici organizacije preduzeća u koje se udružuju dva ili više lica radi ostvarenja određenih ciljeva, a koji se osnivaju prema odredbama građanskog ili trgovičkog prava.

Ovi oblici organizovanja se još nazivaju i partnerski ili ortačka društva. Partneri ili ortaci zajednički ulaze kapital za njihov rad, i koji srazmjerno uloženom kapitalu učesvuju u raspodjeli ostvarene dobiti u njima.

Ono što društva lica posebno razlikuje od društva kapitala jeste davanje primata ličnosti ili ličnostima sa kojima se udružuju, sredstva i organizuje poslovanje radi

³⁴ ibidem

³⁵ ibidem

³⁶ Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, pp. 272-273.

ostvarivanja dobiti.

Ako su pri ovom poduhvatu bitne ličnosti, odnosno partneri, tад se preduzeće osniva i organizuje kao društvo lica. A, ako je bitan kapital, a ne lica sa kojima se ulazi u biznis, tад se preduzeće osniva i organizuje kao društvo kapitala.

Promjena udjela, odnosno suvlasništva u društvu lica nije jednostavna i automatska radnja kao kod društva kapitala. Ustupanje udjela trećim licima podliježe saglasnosti ostalih članova društva. Isto važi i za prijem novih članova.

Postoje dva osnovna oblika organizovanja preduzeća kao društva lica i to:

- 1) javno (trgovačko) društvo i
- 2) komanditno društvo³⁷.

Društva kapitala

„Društvo kapitala se kao pravna forma organizovanja preduzeća bitno razlikuje od društva lica. Ta razlika se ogleda u tome što je kod ovih društava dominantan kapital, što se on nalazi u prvom planu pri njegovom osnivanju, a ne lica sa kojima se uzlazi u taj poduhvat i čiji se kapital angažuje u te svrhe. Njih mogu da čine bilo koje osobe, odnosno bilo koja fizička ili pravna lica koja raspolažu kapitalom i koja su voljna da svoj kapital ulože u ova društva. U ovim društvima ne postoji odgovornost ulagača sredstava za obaveze prema trećim licima. Ta odgovornost postoji samo za društvo. Ova se društva obično koriste za organizovanje većih i velikih preduzeća u zemljama tržišne ekonomije“.³⁸

„Društva kapitala se najčešće definišu kao institucionalni oblici organizovanja preduzeća u kojima uplaćeni ulozi, odnosno udjeli supstiušu ličnost ortaka. Ova preduzeća se javljaju u sljedećim formama:

- akcionarsko društvo
- društva sa ograničenom odgovornošću i
- komanditna društva na akcije“³⁹.

Aкционarsko društvo

„Aкционarsko društvo je najpoznatije i najznačajnije društvo kapitala. Ono je oblik institucionalnog organizovanja brojnih preduzeća u svijetu, a prije njega, onih većih i velikih. Ono se može definisati kao privredno društvo koje osniva jedno ili više

³⁷ ibidem

³⁸ Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, pp. 273-276.

³⁹ ibidem

pravnih, odnosno fizičkih lica, pod zajedničkom firmom, radi obavljanja određene djelatnosti, a čija je osnova glavnica-kapital, definisan unaprijed i podjeljen na akcije određene nominalne vrijednosti. Ovo društvo može da osnuje i samo jedan osnivač-pravno ili fizičko. U tom slučaju se ono zove jedno personalno akcionarsko društvo.

a) sukcesivno

b) simultano^{“40.}

„Sukcesivno osnivanje se javlja kad osnivač upućuje javni poziv za upis i otkup emitovanih akcija društva, a to znači da otkup ovih akcija, pored njih vrše i treća lica. Za razliku od sukcesivnog, simulatno osnivanje se javlja onda kad osnivači sami otkupe emitovane akcije društva i kad se ne upućuje javni poziv u ovom cilju,

Aкционarsko društvo ima sljedeće bitne karakteristike:

- ima svojstvo privrednog društva bez obzira na to čime se bavi,
- ima status pravnog lica;
- ima osnovni kapital podjeljen na jednake dijelove
- ima sopstvenu obavezu i odgovornost prema trećim licima;^{41.}

„Prva odlika znači da je akcionarsko društvo obavezno da se ponaša kao privredno društvo i da se u skladu s tim pridržava svih pravila propisanih zakonom za ova društva i plaća porez na društvo za koji kao osnovica služi ostvarena godišnja dobit društva- porez na dobit korporacija.

Druga odlika znači da akcionarsko društvo kao subjekt privređivanja ima sopstvenu pravnu i poslovnu sposobnost i da se s toga njegov život, prava i obaveze razlikuju od života, prava i obaveza lica koja ga sačinjavaju.

Treća odlika znači da akcionarsko društvo pri osnivanju pribavlja potreban kapital-osnovnu glavnicu, koja ne može biti manja od zakonom propisane za ovu pravnu formu preduzeća. Otkup akcija vrši se gotovinom ili stvarima, čija se vrijednost mora prethodno, na odgovarajući način da procjeni^{“42.}

Četvrta odlika znači da akcionarsko društvo apstrahuje ličnost partnera (ortaka), pošto akcije, a ne ličnosti reprezentuju učešće u društvu. Organi upravljanja, rukovođenja i kontrole u akcionarskim društvima su:

1. Skupština društva

⁴⁰ibidem

⁴¹ Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, pp. 276-280.

⁴² ibidem

2. Upravni odbor društva
3. Nadzorni odbor društva
4. Odbor za reviziju i
5. Direktor društva.

Društvo sa ograničenom odgovornošću

Ovo je drugi oblik društva kapitala koji za razliku od akcionarskog društva, za svoje institucionalno organizovanje najčešće koriste mala i srednja preduzeća. Društvo sa ograničenom odgovornošću je privredno društvo koje radi obavljanja određene djelatnosti osniva jedno ili više pravnih, odnosno fizičkih lica sa unaprijed utvrđenom osnovnom glavnicom-kapitalom, i sa rizikom članova za poslovanje društva do visine uloga u njemu.

Članovi društva nisu lično odgovorni za obaveze društva, te je za njegove obaveze samo odgovorno društvo. Ovo društvo je slično akcionarskom, ali se od njega i znatno razlikuje. Ta razlika se ogleda u tome što u njemu ne postoje akcije, već ulozi, što ulozi nisu izraženi u vidu prenosivih hartija od vrijednosti, kakve su akcije, zbog čega se ne mogu koristiti u berzanskim operacijama, što članstvo u njemu ima individualni, lični karakter.

Njega mogu da osnuju više pravnih ili fizičkih lica, a ako ga osniva jedno lice osniva se odlukom o osnivanju, a ako više lica osniva se ugovorom o osnivanju.

Procenat učešća u vlasništvu određuje se prema ulozima članova društva. Svaki član društva može imati samo jedan udio, a ako pribavi drugi udio, njegov udio u društvu raste srazmjerno. Ulozi se mogu slobodno prenosi među članovima u skladu sa ugovorom o osnivanju. Ulozi se mogu prenosi i na treća lica samo uz pravo preče kupovine ostalih članova i društva.

Dobit društva, se po pravilu, dijeli među članovima srazmjerno udjelima“.

Društvo sa ograničenom odgovornošću ima, u principu, iste organe kao i akcionarsko društvo⁴³.

Zbog velikih mogućnosti transformacije ovog društva u drugi oblik organizovanja, ovaj oblik društva kapitala je vrlo popularan u zemljama tržišne privrede, pogotovo kod malih i srednjih preduzeća.

Komanditno društvo na akcije

Treći oblik društva kapitala je komanditno društvo na akcije. Ovo društvo je ustvari kombinacija komaditnog i akcionarskog društva. Ono je mješovita pravna forma

⁴³ Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, pp. 280-282.

organizovanja preduzeća i ima status pravnog lica. Ovo svojstvo obezbjeđuje time što su njegovi komaditori (tajni ortaci) akcionari društva, što oni svojim ulozima učestvuju u osnovnom kapitalu društva podjeljenom na akcije, bez lične odgovornosti za obaveze društva. Tu odgovornost imaju komplementari u njemu. Oni lično garantuju za obaveze društva, i to neograničeno, cijelom svojom imovinom. Za ovu pravnu formu važe ista pravila i propisi u pogledu osnivanja i pravljanja ako i za akcionarsko društvo. Izuzetak su samo ona koja su uslovljena postojanjem komplementara u njoj, kao i specifičnošću položaja ove grupe ortaka u društvu. Komplementari formiraju upravu društva i ona je ovlaštena da vodi poslovanje u njemu i da ga zastupaju kao društva lica. Ovo i pored toga što komanditno društvo na akcije ima svoju skupštinu. Međutim, odluke skupštine predpodstavljuju usaglašavanje sa komplementarima, kao što se i kod komanditnih društva traži sporazumjevanje komplementara i komanditora“.⁴⁴

Zadruge

„Zadruge su pravne forme organizovanja privrednih subjekata u zemljama tržišne ekonomije. One su društva koje se formiraju udruživanjem članova sa ciljem da se njihovo poslovanje podstiče i pospješuje zajedničkim poduzetništvom. Pošto predstavljaju posebne oblike udruživanja lica, one usmjerene na njihovo međusobno ekonomsko ispmaganje te ih karakteriše: međusobna ravnopravnost članova bez obzira na visinu njihovog uloga u kapital zadruge; samoupravljanje, tj. učešće zadrugara u organima zadruge i neusmjerenost na profit.

Zadruge osnivaju zadrugari čiji minimalni broj određuje zakon. Formiraju se i organi zaduge od kojih su obavezni upravni i nadzorni organ zadruge. Zadruga se mora upisati u sudski registar. Zadragari stupanjem u zadrugu stiču određena prava i obaveze. Pravo uglavnom čine: pravo korištenje zadruge u skladu sa statutom, pravo glasa, aktivno i pasivno pravo izbora za predstavnika u skupštini, pravo učešća u dobitku u skladu sa odredbama statuta.

Obaveze zadrugara su: plaćanje obaveznih udjela, plaćanje obavezne doplate i ostale strukturalne obaveze.

Organizovanje velikih poslovnih sistema se po mnogo čemu razlikuje od organizovanja malih i srednjih preduzeća. Ta razlika je tekve prirode i takvog opsega da zaslužuje posebnu obradu. Tako npr. velike korporacije SAD-a ostvaruju oko 83% nacionalne prodaje. Slično je stanje i u privredama drugih razvijenih zemalja Zapada.

Veliki poslovni sistemi predstavljaju generatore razvoja, pa time i glavne činioce

⁴⁴ Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, pp. 281-282

stvaranja nacionalnog dohotka. Sličnu poziciju i ulogu u stavranju nacionalnog dohotka i razvoju nacinalne privrede imaju veliki poslovni sistemi i u našoj zemlji. Zato obrada načina i specifičnosti njihovog organizovanja i u njoj zaslužuju poseban dio istraživanja u ovom radu“⁴⁵.

2.6. Značaj složenih poslovnih sistema

„Posebna karakteristika organizovanja privrednih društava u eri globalizacije je pojava velikih poslovnih sistema. Ta pojava je postala toliko dominantna, da poslovanje tih kompanija često prevazilazi veličinu privrede većine zemalja. „Pojava i funkcionisanje gigantskih korporacija u razvijenom korporativnom kapitalizmu značajno je uzdrmalo dotadašnja teorijska objašnjenja ponašanja firme, što je imalo odraz i na kasniji tok razvoja ekonomskih i organizacionih nauka. Naime, ponašanje velikih preduzeća, koje predominantno karakteriše velika ekonomска moć, širi društveni uticaj, široka disperzija aktivnosti i fleksibilna finansijska pozicija, teško je bilo objasniti uz oslanjanje na postulate tradicionalne ekonomiske teorije.“⁴⁶

„Uticaj poslovanja tih korporacija za međunarodnu ekonomiju je veoma značajan, i to u toj mjeri da pojedinci ih porede sa novim pojavnim oblicima ekonomije. „Pojam gigantskih multinacionalnih kompanija, neki autori identificiraju kao mezo-ekonomski sektor koji se nalazi između državne politike (makroekonomski nivo) i velikog broja malih preduzeća srednje veličine (mikroekonomski nivo). Ima međutim i krajnosti od toga da ih neki, zbog složenosti organizacione strukture i amorfnosti djelatnosti opisuju pežorativno kao monstrum preduzeća, do toga da se zbog fleksibilnosti i prohodnosti za mobilnost kapitala i znanja, tretiraju kao najsloženiji oblik organizacije privredne aktivnosti.“⁴⁷

„U stručnoj literaturi i privrednoj praksi postoje više različitih pojmoveva složenih poslovnih sistema. Ovi poslovni subjekti najčešće se označavaju kao: složeni poslovni sistemi, veliki poslovni sistemi, velika preduzeća, mega korporacije, konglomerati, poliglotske korporacije, multinacionalne kompanije i sl. U složene poslovne sisteme još se često ubrajaju i vlasnički i na drugi način povezane grupacije preduzeća, tipa holdinga ili koncerna.

⁴⁵ Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, p.283.

⁴⁶ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“ Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 454.

⁴⁷ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 454.

Mada postoje određene razlike između pojmove velikih i složenih poslovnih sistema, u teoriji i praksi ova dva pojma izjednačavaju se često, jer se smatra da su velika preduzeća obavezno i složena i obrnuto. Pod ovim preduzećima podrazumijevaju se i ona preduzeća koja imaju sljedeće karakteristike:

- veliki broj raznovrsnih proizvoda ili usluga,
- veliki broj raznovrsnih organizacionih djelova,
- teritorijalnu disperziju imovine i kapaciteta,
- brojna i raznovrsna tržišta,
- veliki broj zaposlenih,
- internacionalni karakter poslovanja,
- visok stepen kumunikacija sa okruženjem,
- visoku koncentraciju kapitala,
- dugoročnu strategiju rasta i razvoja.

„Razlike između složenih poslovnih sistema i velikih preduzeća, koje su u ranijem periodu bile evidentnije, jesu u tome što velika preduzeća prevashodno karakterišu visina kapitala i broj zaposlenih, dok složene poslovne sisteme karakteriše složena organizaciona struktura, sa velikim brojem samostalnih i nesamostalnih, često teritorijalno disperziranih organizacionih jedinica. „Iako veličina i složenost obično idu zajedno, ipak treba biti svjestan i pojedinačnih implikacija jednog i drugog atributa. Naime, veliko preduzeće može da bude složeno, ali i ne mora, što zavisi, između ostalog, od strukture njegove djelatnosti i odnosa sa okruženjem. Složena preduzeća su obično i velika preduzeća, ali ponekad i to ne mora da bude slučaj, jer to će zavisiti od veličine kapitala, stadijuma u njegovom razvoju, filozofije upravljanjem, lokacije djelatnosti i slično. Međutim, opredeljujuća karakteristika velikog preduzeća jeste veličina kapitala, odnosno preduzetne moći, dok složena preduzeća, predominantno karakteristiše mnogočlanost, tj. da su sastavljena od većeg ili manjeg broja autonomnih djelova kao kvazi preduzeća. Dok je kod velikih preduzeća karakteristična koncentracija kapitala i centralizacija upravljanja njegovim plasmanom, dotle je kod složenih prisutno više nivoa odlučivanja, izražen problem pojave centrifugalnih sila, i prema tome, potenciran značaj detaširanja vrha preduzeća slojeva poslova integrativnih funkcija kao što su finansije i razvoj.”⁴⁸

⁴⁸ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 454.

Ipak, u poslednjih nekoliko decenija u vrijeme masovne globalizacije te razlike se sve više smanjuju, pa i gube, pošto težnja za razvojem i ulaganjem kapitala dovodi do sve veće disperzija poslovanja velikih preduzeća, pa time i do povećavanja kapitala ovih preduzeća, uloženog u razne vrste novih investicionih poduhvata.

No, bez obzira na iznesene i druge stavove autora koji se navode u literaturi o velikim, odnosno složenim poslovnim sistemima, mi ćemo u ovom radu pod ovim sistemima tretirati sva velika preduzeća sa brojnim organizacionim jedinicama, složenim sistemom unutrašnjih i vanjskih odnosa i veza, sa moćnim kapacetetom i visokim ukupnim prihodom. Pored navedenog, pod složenim poslovnim sistemima posmatraćemo i obrađivati i preduzetne grupacije organizovane kao holdinzi ili kao koncerni.

Ovi sistemi imaju izuzetnu ulogu i značaj u privrednom razvoju. Ta se njihova uloga i značaj ogleda u tome što oni predstavljaju nosioce razvoja svake nacionalne ekonomije, ali i osnovu za uključivanje u međunarodnu podjelu rada i povezivanje sa drugim sistemima i privredama svijeta. Složeni poslovni sistemi u zadnje vrijeme preuzimaju ulogu koja prevazilazi njihovu osnovnu funkciju u privredi. Te novonastale internacionalne korporacije vrše veliki uticaj na globalne tokove u svetskoj podjeli rada. Njihov uticaj često se proteže i na političku scenu. Predstavnici ovih kompanija u mnogim slučajevima, direktno ili indirektno vode političke kampanje na svim izbornim nivoima i određuju lidera pojedinih državnih zajednica.

Uloga i značaj ovih preduzeća za domaću privredu, ali i za globalna kretanja su dugo vremena proučavani i došlo se do veoma decidnih zaključaka. Uticaj složenih poslovnih sistema znatno prevazilazi osnovna ekonomска načela zbog kojih se takva preduzeća osnivaju. Njihov značaj se sve više pomjera prema političkim sferama okruženja, tako da utiču na kreiranje makroekonomskih tokova. Zbog svoje velike ekonomске moći, a posebno na području iniciranja i realizacije velikih razvojnih projekata, zatim sposobnosti da određenim lobističkim operacijama eliminišu ili amortizuju uticaj privrednog zakonodavstva kao i sklonosti da određene merdžere iskoriste u svrhu stvaranja monopolske pozicije, ova velika i složena preduzeća su pod lupom vladinih organa, pa i političkih partija. Organizacija velikih preduzeća je veoma složena, i uvijek mora biti podređena maksimizaciji svih poslovnih parametara. „Kada je reč o organizacionom ustrojstvu velikih preduzeća, isto mora biti u funkciji maksimiziranja sinergije i drugih prednosti, kako po osnovu korišćenja zajedničkih resursa, mobilnosti kapitala, bržeg osvajanja proizvoda i tržišta, tako i kada je u pitanju efikasnost upravljačkog procesa. Kao svako preduzeće, veliko i složeno preduzeće je pul resursa koje, kao dinamični preduzetnik, nastoji plasirati u lukrativna područja privređivanja i

efikasno upravljati njihovom oplodnjom. Otuda, jedno od centralnih pitanja jeste da se odmjeri stepen decentralizacije, odnosno centralizovanje upravljanja kao i amortizacija dejstva centrifugalnih sila koje su upravo immanentne mnogofilijalnim i više programskim preduzećima Pri tome, budući da je osnovna karakteristika preduzeća akt na području mobilizacije i koordinacije tokova resursa i njihova konverzija u robe i usluge, relevantno je da se organizaciona struktura učini prohodnom za preduzetnu inicijativu i obezbjedi autoritet organa koji preduzima rizik.”⁴⁹

Ova preduzeća su nastala u osamnaestom i devetnaestom vijeku, a njihov nastanak veže se za sve intenzivniji razvoj sredstava rada, znatno povećanje broja zaposlenih, povećanog obima proizvodnje i pružanja usluga, ali i uvođenje novih, savremenih modela organizacije preduzeća, veže se za pojavu korporacija u američkoj privredi. „Na ovako brz razvoj i rast, pa time i na primat korporacija u američkoj privredi početkom 20. vijeka uticalo je više karakterističnih pojava, od kojih na prvom mjestu ističemo sve veću potrebu u privredi za kapitalnim okrugljavanjem s ciljem finansiranja velikih poslovnih poduhvata, kao što su: proizvodnja automobila, brodova, aviona, izgradnja glavnih željezničkih saobraćajnica itd. Drugu pojavu koja je doprinijela ekspanzivnom rastu korporacija u američkoj privredi u navedeno vrijeme, činilo je masovno pretvaranje velikih postojećih preduzeća, posebno preduzeća čuvenih porodica, naznačenih u prethodnom tekstu, u akcionarska društva. Korporacija, kao oblik organizovanja postaje dominantna i u skladu sa razvojem tržišta kapitala. Profesionalizacija menadžmenta, potreba za svežim kapitalom, disperzija vlasništva, brza cirkulacija kapitala i druge prednosti akcionarstva, doveli su do ubrzane korporatizacije američke privrede, a kasnije i privrede razvijenih evropskih zemalja. Sličan proces se dešava i u bivšim socijalističkim zemljama sa procesom tranzicije, odnosno u fazi pretvaranja državnog ili društvenog kapitala u akcionarski, ali i sa razvojem tržišta kapitala. Na našim prostorima ovaj proces je započeo devedesetih godina 20. vijeka, i još je aktuelan.”⁵⁰

Nastajanje velikih složenih poslovnih sistema ima i određene faze koje odražavaju specifičnosti okruženja u kojem ovi sistemi nastaju i razvijaju se. U prvoj fazi te njihove ekspanzije koja se odvijala od početka dvadesetog vijeka do sedamdesetih godina, u razvijenim zemljama tržišne privrede javlja se sve veći broj preduzeća koji se mogu svrstati u složene poslovne sisteme. Imajući u vidu značaj, ali i uticaj tih novih organizacionih oblika na privredna kretanja, zakonodavstva pojedinih zemalja nastoje da regulišu njihovo poslovanje i razvoj. Donosi se niz pravnih propisa koji imaju cilj da

⁴⁹ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 455.

⁵⁰ Babić, M., Lukić, Z.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009, p. 341.

eliminišu monopolsko ponašanje na tržištu velikih korporacija. Ipak i pored postojanja određenih antimonopolских zakona i potrebnih dozvola za ukrupnjavanje ili spajanje određenih preduzeća, dolazi do značajnog rasta učešća velikih preduzeća u ukupnim društvenim proizvodima razvijenih zemalja, ali i njihov uticaj i učešće na međunarodnu ekonomiju. Druga faza nastajanja i razvoja velikih sistema veže se za period globalizacije međunarodne privrede, uzrokovanu informatičkom revolucijom i opštim porastom vrijednosti akcija na tržištu. U tom periodu, gotovo bez ikakvih ograničenja, dolazi do stvaranja mega korporacija, kada se pored dotad poznatih metoda nastanka i razvoja složenih poslovnih sistema, pojavljuje i nova metoda, a to je udruživanje krupnih korporacija, onih koje su dostigle visok stepen razvoja. Udruživanje nastaje u okviru srodnih djelatnosti, ali i između velikih korporacija koje nemaju nikakvih tehnoloških veza, osim zadržavanja postojećih i osvajanja novih tržišta ekonomijom velikog obima, odnosno korištenje monopolskih položaja i metoda prava jačeg.

Posljednja, treća faza razvoja složenih poslovnih sistema vezana je za kraj dvadesetog vijeka i početak trećeg milenijuma. Karakteristike ove faze su da velika preduzeća u potpunosti dominiraju svjetskom privredom eliminujući konkurenčiju i preuzimajući ili udružujući se sa preduzećima iz srodnih djelatnosti. Nastaju džinovske korporacije koje preuzimaju liderска mjesta u svojim branšama. Među najvećim fuzijama možemo navesti nastanak najvećeg holding sistema na svijetu sa ukupnom aktivom vrijednom 1.300 milijardi dolara, stvorenu spajanjem tri banke: Dai-ichi Kangyo banke, Fuji banke i Industrijske banke Japana. Slične integracije javljaju se u oblasti privrede i usluga, kao, npr. u oblasti telekomunikacija, gde je kompanija Vodafone, preuzela Manesman iz Njemačke u transakciji vrijednoj 270 milijardi njemačkih maraka, u oblasti maloprodaje hrane gdje su se razmjenom akcija udružili Carrefour i Promodes, u oblasti medija, energetike, informatike, kao i u većini segmenata proizvodnje. Uobičajeni metod nastajanja novih džinovskih složenih poslovnih sistema je razmjena akcija između postojećih korporacija. Posebno bi trebalo napomenuti da se pojava i povećana uloga ovih preduzeća javlja sa nastankom modernih formi korporacije. „Moderna korporacija, termin koji su skovali Berle i Means, rodonačelnici teorije korporativnog upravljanja, odnosi se, ponajprije, na oblik preduzeća u kojima vlasnici više nisu lično odgovorni za obaveze, niti za bilo kakve druge obligacije koje preduzeće stvara ili može stvoriti (ograničena odgovornost), kao i na odvajanje vlasničke funkcije od funkcije administriranja resursima preduzeća, jednu od najvažnijih pojava u ekonomskoj istoriji.“⁵¹

Definisani cilj i svrha organizovanja preduzeća, sa jedne strane, i određeni interni i

⁵¹ Tipurić D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2006.p.17

eksterni potencijali određuju mogući rast i razvoj preduzeća uopšte, a samim tim i složenih poslovnih sistema. Cilj svakog poslovnog sistema je neprekidno povećavanje poslovanja u svim njegovim parametrima (broj zaposlenih, ukupan prihod, profit, osvajanje tržišta, ekonomski i politička moć i sl.). Pri ovome bi trebalo istaći da se svaki poslovni sistem izlaže uticaju konkurenčije i djelovanju drugih ekonomskih i neekonomskih faktora, koji imaju u principu negativan uticaj na neprekidan rast. Rast preduzeća je jedna izuzetno dinamična kategorija i svako preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi više faza. Kao posljedica djelovanja vanjskih faktora, prvenstveno tehnoloških i tržišnih, javlja se potreba za uskladivanjem veličine preduzeća i unutrašnje organizacione strukture. Rast preduzeća predstavlja promjenu njegove veličine, posmatrajući kroz broj zaposlenih i instalisanu snagu kapaciteta. Kao odbrambeni mehanizam na izazove okruženja, preduzeće reaguje tako što vrši promjene u svojoj organizacionoj strukturi i ulazi u proces diversifikacije proizvodnje uvodeći niz novih proizvoda i usluga u svoj asortiman, posljedica čega je i niz drugih promjena. Na taj način razvoj predstavlja ukupnost svih promjena koje preduzeće doživljava u svom postojanju. „Naime, zahvaljujući svojoj finansijskoj, istraživačko-razvojnoj i kadrovskoj snazi, velika preduzeća su u stanju da iniciraju nove tehnološke, tržišne, pa i društvene trendove koji stvaraju prostor za egzistenciju malih i preduzeća srednje veličine. Osim toga, imanentna nefleksibilnost kao i, u vezi sa time, nužna stabilnost poslovnog ambijenta, stimuliraju velika preduzeća da pomažu nastanak malih preduzeća, bilo kao isporučioca komponenti bilo da ona opslužuju tzv. 'uglove ili džepove tržišta' koji su zapostavljeni od velikih preduzeća. Otuda, sporenje oko toga da li je bolje 'veliko i ružno (nezgrapno)' ili 'malo i lepo', predstavlja samo veštačko suprostavljanje velikih i malih preduzeća. Savremena velika preduzeća predominantno karakteriše: veliki kapital, disperzija aktivnosti, visoka infiltracija u pojedine grane i tržišta i internacionalizacija poslovanja. Dominantan rast prave je diversifikacija (horizontalna, vertikalna i konglomeratska) i eksterni metod rasta (pripajanje, otkup drugih preduzeća i proizvoda, 'joint venture' i sl.). Razumije se, pravci, pa i metodi njihove realizacije, zavisiće od konkurentne strukture grane i njene potencijalne rentabilnosti, raspoloživosti preduzeća kandidata za pripajanje kao i od standarda antimonopolskog zakonodavstva i mjera ekonomске politike zemlje.“⁵²

Ipak za nas je interesantan pristup koji uobziruje promjene veličine poslovnog sistema i usložnjavanje njegove organizacione strukture. U skladu sa ovim pristupom možemo razlikovati pet faza razvoja. Prva faza rasta i razvoja predstavlja uspostavljanje

⁵² Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 457.

poslovnog sistema i usvajanje svih segmenata poslovanja, sa nedovoljno razvijenom organizacionom strukturom. U drugoj fazi, poslovni sistem ima razvijenu organizacionu strukturu, zaokružen poslovni proces i sve funkcije potpuno razvijene. Treća faza predstavlja početak ekspanzije poslovnog sistema u kojoj se javlja diversifikacija po širini i djelimično po dubini. Poslovni sistem razvija funkcionalnu organizacionu strukturu do prelazne faze, a sistem upravljanja zahtjeva veći stepen decentralizacije. U četvrtooj fazi rast preduzeća bazira se na vertikalnoj i horizontalnoj diversifikaciji. Uvodi se sve veći broj proizvoda i usluga, a sistem upravljanja je u velikom stepenu decentralizovan. Organizaciona struktura predstavljenaje višedimenzionalnim oblicima. I na kraju, u petoj fazi rasta i razvoja koja je najsloženija, dolazi do uspostavljanja globalnog poslovnog sistema čije su karakteristike veliki stepen decentralizacije u upravljanju i uspostavljanje strategijskih poslovnih područja.

Kao završnica razvoja velikih poslovnih sistema u zadnjih nekoliko decenija je nastajanje transnacionalnih kompanija koje polako preuzimaju ključno mjesto u svjetskoj ekonomiji. „Internacionalizacija poslovanja velikih preduzeća dovila je do nastanka i sve veće afirmacije tzv. multinacionalnih ili transnacionalnih kompanija koje su ili u vlasništvu više zemalja, ili pak imaju i jedno i drugo. Upravljanje njihovim poslovanjem, kao što je to ranije istaknuto, zahtjeva uvažavanje karakteristika lokalnog tržišta i zakonodavstva i adekvatno rešenje pitanja odnosa centrale i filijala u drugim zemljama. Otuda njihova struktura i koncepcija poslovanja značajno su uslovljeni disperzijom aktivnosti i aranžmanima koje imaju sa lokalnim okruženjem. Naime, njihova makro-organizaciona struktura mora da bude u korespondenciji sa vrstom i lokacijom djelatnosti, efikasnosti upravljanja i mogućnošću kontrole. Otuda se, danas, zavisno od strukture djelatnosti i njene geografske disperzije, koriste različite forme strukturiranja i uređivanja odnosa centrale i filijala.”⁵³

2.7. Konceptualne osnove destruktuiranja složenih poslovnih sistema

U odnosu na značaj uloge organizacione strukture za uspješnost poslovanja preduzeća, savremena nauka o organizaciji poklanja ovoj aktivnosti izuzetnu pažnju. To se posebno odnosi na izbor organizacione strukture koja je primjerena specifičnostima poslovanja i strategijskim ciljevima konkretnog preduzeća.

Izbor organizacione strukture datog preduzeća predstavlja strategijsku odluku, jer

⁵³ Todorović, J., Đurićin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 459.

se pogrešan pristup toj upravljačkoj akirivnosti može veoma negativno odraziti na uspješnost poslovanja. Zato je jedan od bitnih zadataka menadžmenta da izabere takvu organizacionu strukturu koja će biti primjerena konkretnom preduzeću. Pri tome, osnovni kriterijum za izbor organizacione strukture jeste njena prilagođenost strategijskim ciljevima preduzeća.⁵⁴

U savremenoj teoriji i praksi organizovanja, klasifikovanje organizacionih struktura preduzeća zasniva se na više kriterijuma. Ovi kriterijumi uspostavljaju se u funkciji ciljeva koji treba da se ostvare procesom organizacione izgradnje preduzeća. U tom smislu, jedna od ovih podjela razlikuje formalnu i neformalnu organizacionu strukturu.

Formalna organizaciona struktura je propisana i službeno utvrđena odgovarajućim normativnim aktima preduzeća. Ovakvim strukturiranjem preduzeća regulišu se sva bitna pitanja funkcionisanja preduzeća kao organizacionog sistema. Formalna organizaciona struktura sadrži unaprijed utvrđeni raspored poslova i sistem odnosa i veza između podsistema. Njome se takođe utvrđuju i propisuju poslovi koje treba obaviti i povezuju komponente poslovanja u uže i šire organizacione cjeline uspostavljene u vidu radnih grupa, odjeljenja, radionica, pogona, sektora i drugih poslovnih jedinica.

Neformalna ili stvarna organizaciona struktura preduzeća nastaje spontano u procesu funkcionisanja formalne organizacione strukture. Pri tome, u momentu izgradnje organizacije preduzeća, stvarna organizaciona struktura poklapa se sa formalnom, da bi tokom vremena, u procesu poslovanja, došlo do raskoraka između ova dva organizacionih struktura.

Organizaciona izgradnja predstavlja permanentnu aktivnost menadžmenta s ciljem da se stvarna organizaciona struktura usklađuje sa formalnom. U tom procesu neophodno je stalno otklanjati nesklad između formalne i stvarne organizacione strukture, pa čak, u slučaju znatnijeg odstupanja, sprovoditi reorganizaciju preduzeća kao cjeline.

U prethodnom dijelu smo objasnili koje vrste organizacionih struktura možemo primjenjivati u svim preduzećima, a koje posebno u složenim poslovnim sistemima. Za složene poslovne sisteme veoma važno je istražiti kako i na koji način velika preduzeća se mogu razavijati i rasti, ali i kako se mogu profilisati unutrašnju organizaciju. Savremeno poslovanje zahteva isključivo provođenje postupka profitne

⁵⁴ Detaljnije vidi: Jelić M, Menadžment poslovnog sistema, M Power, Banja Luka, 2005. p.179

decentralizacije, odnosno uvođenje poslovanja na bazi unapred definisanih poslovnih jedinica.

2.7.1. Strategija razvoja i rasta složenih poslovnih sistema

Rast i razvoj svih poslovnih sistema, a posebno složenih poslovnih sistema postavljaju se u centar posmatranja i istraživanja velikog broja autora u posljednje vrijeme kada se dešavaju promjene u svim sferama privrednog okruženja. Nacionalne ekonomije su pod direktnim uticajem promjena u globalnim ekonomskim tokovima. Uticaj globalizacije je veoma teško izmjeriti, ali je očito da se poslovna politika i strategija rasta preduzeća moraju prilagođavati novonastalim promjenama. Globalni razvoj ekonomije prouzrokovao je i određene promjene u položaju složenih poslovnih sistema. Mnogobrojne studije proučavale su dalji razvoj poslovnih sistema sa stanovišta veličine preduzeća. Dio autora je predviđanja daljeg razvoja poslovnih sistema isključivo posmatrao u razvoju malih i srednjih preduzeća. Isticane su samo dobre strane malih i srednjih preduzeća, a na drugoj strani velika preduzeća, odnosno složene poslovne sisteme posmatrali su uglavnom kao ostatke nekog starog sistema. Svi razlozi koji navode da velika preduzeća moraju postojati i igrati veliku ulogu na privrednoj sceni, ali i postojanja sve veće konkurenциje na tržištu navodi na činjenicu da složeni poslovni sistem mora imati definisanu strategiju razvoja. Sve veće integracije na svjetskom tržištu, novi oblici poslovanja, razvoj informacione tehnologije i drugi faktori govore da poslovni sistemi moraju definisati svoj položaj na tržištu imajući u vidu sve svoje prednosti i mane u odnosu na konkurennciju.

U definisanju razvojne politike poslovnih sistema posebno mjesto zauzima definisanje strategije rasta i razvoja. „Proces rasta i razvoja privrednog preduzeća nije sam sebi cilj niti se može odvijati na bazi spontanih akcija organa upravljanja. Radi se o procesu planskog usaglašavanja veličine, asortimana i organizacione strukture privrednog subjekta s ciljem njegovog osposobljavanja da što efikasnije obavlja svoju društveno-ekonomsku misiju u datom stadijumu razvoja privrede i društva.“

Prema tome, upravljanje rastom i razvojem preduzeća uključuje donošenje odluka o pravcima, metodima i tempu njegovog okrupnjavanja, a u sklopu prilagođavanja njegove veličine i širine djelatnosti mjenjajućim tržišnim, tehnološkim i društvenim kriterijumima privređivanja. Otuda, razvojnu politiku možemo definisati kao skup načela, principa i kriterijuma kojima će se preduzeće rukovoditi u donošenju odluka iz domena upravljanja rastom i razvojem.⁵⁵

Svi poslovni sistemi u svom funkcionisanju moraju posebno uspostaviti

⁵⁵ Todorović, J., Đurićin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 354.

interaktivan odnos sa okruženjem, kao i izbalansirati odnos unutrašnje konfiguracije sistema i vanjskih faktora. Opstanak na tržištu zahtijeva neprekidan rast i razvoj, kao i reorganizaciju sopstvene strukture sistema. Misija koja predstoji pred preduzećem zahtijeva od menadžmenta da neprekidno primjenjuje kratkoročne, ali i dugoročne poteze koji moraju da omoguće realizaciju osnovnih ciljeva preduzeća. Strategijom rasta i razvoja preduzeća provodi se razvojna politika preduzeća koja definiše principe i kriterijume dugoročnog upravljanja preduzeća.

Okruženje zahtijeva od poslovnog sistema da maksimalno prati njegove zahtjeve, kao i zahtjeve konkurenциje. Poslovni sistem mora posjedovati takvu koncepciju na osnovu koje će putem konkretnih planova uspjeti da se održi na svom tržištu i da eventualno preuzme dijelove tržišta konkurenциje. Upravo pravilan odabir metoda rasta i razvoja su jedini način da se poslovnom sistemu omogući dugovječnost. Iz toga proizlazi da se problem upravljanja svodi na ispitivanje mogućih pravaca rasta i razvoja uz pomoć kojih će poslovnom sistemu omogućiti najmanje opstanak, a po mogućnosti i širenje djelatnosti i osvajanje novih tržišta. Upravljanje rastom i razvojem poslovnih sistema zahtijeva rješavanje niza problema koji mogu biti strateškog, ali i operativnog značaja. Poslovni sistem izložen je neprekidnom uticaju okruženja na koje on mora da reaguje prilagođavajući ili svoje ponašanje ili konfiguraciju. Međutim, na višem stepenu svog razvoja i poslovni sistem može da utiče na okruženje i da ga prilagođava svojim potrebama ili realnim zahtjevima tržišta. U sadašnjem vremenu je sve izraženiji uticaj globalnih preduzeća na svoju okolinu, odnosno akcionari i uprava složenih poslovnih sistema direktno utiču na okruženje i kreiraju ambijent poslovanja.

Svaki rast i razvoj preduzeća ima mnogobrojne karakteristike o kojima veći broj autora ima različito gledište. Ovdje, međutim, navodimo sljedeće. „Prethodno izloženi pristupi omogućavaju da se identifikuje nekoliko bitnih karakteristika procesa rasta i razvoja preduzeća. Prvo, ovi procesi podrazumjevaju povećanje dimenzija preduzeća i uvećavanje njegove preduzetne moći. Drugo, uključuju seriju adaptivnih promjena ili metamorfozu preduzeća ciljem njegovog sposobljavanja da koristi nove šanse, odnosno izbegava opasnosti koje nastaju u dinamičkoj evoluciji faktora okruženja. Treće, omogućavaju preduzeću da, koristeći ekonomiju veličine i širine, efikasnije i efektivnije ostvaruje svoju ulogu kao agensa razvoja proizvodnih snaga i proizvođača proizvoda i usluga za podmirenje potreba društva i građana. Četvrto, izazivaju promjene u organizacionoj strukturi i širini djelatnosti preduzeća. Peto, vode ka usavršavanju sistema

upravljanja i skladnijeg uspostavljanja odnosa sa okruženjem.”⁵⁶

Kada govorimo o modernom sistemu poslovanja, transnacionalnim kompanijama, stalnim potrebama za prilagođavanjem povezanim sa organizacionim restrukturiranjem, trebalo bi uočiti i međusobnu povezanost rasta i razvoja preduzeća i organizacionog restrukturiranja. „Zbog toga, jedno od ključnih pitanja u makro-organizacionom strukturiranju, jeste izbor i način organizovanja onih funkcija preko kojih će se obezbjeđivati jedinstvo preduzeća u decentralizovanom sistemu odlučivanja. Prije svega, mora se misliti na obezbjeđivanje jedinstvene razvojne, marketing i finansijske funkcije, preko kojih će se obezbjeđivati prednosti tako strukturiranog preduzeća. Jedinstvenost ovih funkcija, osim što treba da amortizuje eventualno dejstvo centrifugalnih sila, koje bi se javile sa porastom veličine dijelova i disperzije djelasnoti, treba da eliminiše filozofiju samodovoljnosti dijelova i logiku, 'što je dobro za moj dio, dobro je i za preduzeće i društvo kao cjelinu' i afirmiše filozofiju: da cjelina određuje dijelove i to u interesu efikasnosti upravljanja i racionalnog korištenja resursa preduzeća kao cjeline.”⁵⁷

„Strategija rasta mora da sadrži određene elemente uz pomoć kojih preduzeće može kvalitetno da funkcioniše. Proces formulisanja strategije rasta uključuje sljedeće aktivnosti i odluke. Prvo, definisanje ciljeva rasta, tj. opredjeljivanje situacije, ili stanja u koje želi doći, odnosno rezultata koji se želi ostvariti rastom u datom stadijumu razvoja preduzeća. Drugo, identifikovanje izvora rasta, tj. utvrđivanje područja preko kojih će se ti ciljevi ostvarivati. Treće, utvrđivanje pravca rasta, tj. smjera kojim će se ići da bi se izvori rasta orijentisali ka razvojnim ciljevima. Četvrto, opredjeljivanje metoda rasta, tj. načina da se efikasno ostvare određeni pravci rasta. Peto, odmjeravanje tempa rasta tj. brzine kojom će preduzeće uvećavati obim svog poslovanja i šesto, opredjeljivanje poželjnog nivoa i načina obezbjeđivanja fleksibilnosti preduzeća, odnosno sposobljavanja preduzeća da blagovremeno i uz što niže troškove reaguje na nove šanse, odnosno opasnosti u poslovnom okruženju”⁵⁸.

„Kada se preduzeće nađe pred izazovima rasta i razvoja, znatno se usložnjava uloga menadžmenta, ali organa upravljanja u samom funkcionisanju preduzeća. „Povećanje stepena složenosti organizacione strukture zbog porasta obima i širine delatnosti, značajno komplikuje proces upravljanja daljim rastom i razvojem preduzeća. Kao što je ranije već istaknuto, jedno od osnovnih pitanja u upravljanju poslovanjem krupnog, složenog i diversifikovanog preduzeća jeste kako obezbediti sinergetske efekte po osnovu veličine

⁵⁶ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, pp. 358, 359.

⁵⁷ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 361.

⁵⁸ ibidem

disperzije aktivnosti i neutralisati dejstvo tzv. centrifugalnih sila, a koje su upravo immanentne složenom preduzeću. Realan je i problem, posebno kod velikih specijalizovanih preduzeća, kako obezbjediti njihovu fleksibilnost, tj. sposobnost da se brzo i uz niske troškove prilagođavaju iznenadnim okolnostima, tj. šansama i opasnostima iz okruženja. Otuda, u procesu planiranja rasta i razvoja, preduzeće mora da računa sa mogućnostima ostvarivanja ekonomije od rasta i ekonomije u rastu, tj. da koristi prednosti veličine po dostignutom rastu kao i da, time što je veće i sa takvom konstellacijom resursa, efektivnije realizuje nove razvojne projekte. Praktično, javlja se problem kako optimizirati veličinu dijelova i istovremeno koristiti ekonomiju širine (efikasnija proizvodnja zbog udruživanja više delatnosti u jednom preduzeću).⁵⁹

Ciljevi svakog poslovnog sistema predstavljaju osnov formulisanja strategije rasta i direktno su povezani i uslovjeni sa društveno političkim uređenjem sistema i stanjem tržišnih faktora. Pod uticajem velikog broja eksternih i internih faktora preduzeće nastoji da izvrši ukrupnjavanje, odnosno da svojim povećanjem omogući opstanak na tržištu, kao jedan od odbrambenih mehanizam, jer u suprotnom može doći do propasti preduzeća. Pored obezbjeđivanja opstanka, rastom se omogućuje i ostvarivanje postojećih i realizacija novih zadataka i ciljeva koji se nameće preduzeću. Zbog toga ciljevi poslovnog sistema moraju biti usklađeni sa institucionalnom regulativom, moraju biti konkretni, ali realni i moraju biti mjerljivi i uporedivi. U okviru razvojnih planova, ciljevi predstavljaju osnov, jer se na bazi njih određuje strategija i konkretni planovi. Ciljevi bi trebali biti usklađeni sa zahtjevima okruženja, da nastanu na bazi stvarnih proizvodno-uslužnih mogućnosti sistema koje se mogu konkretno realizovati u okviru izvršnih funkcija. Kako su zahtjevi okruženja različiti i podložni čestim promjenama, a mogućnosti poslovnog sistema u neprekidnim transformacijama, i razvojni ciljevi moraju biti predstavljeni sa većim brojem međusobno povezanih i uslovjenih ciljeva. „Ako ciljeve preduzeća shvatamo kao situacije ili stanja u koje preduzeće želi da dođe, onda se može reći da su ciljevi rasta sadržani u nastojanjima preduzeća da obezbjedi takvu veličinu, organizacionu strukturu i sistem veza sa okruženjem koji će mu omogućiti da plodotvornije koristi društvena sredstva i efektivnije ostvaruje svoju društveno-ekonomsku misiju. Prema tome, rast nije cilj za sebe nego je put kojim preduzeće u datim uslovima privređivanja proširuje izvore za ostvarivanje prihoda i dobiti i poboljšava ili stabilizuje uslove za njihovu realizaciju. Otuda se zavojni ciljevi formiraju u interakciji dinamike faktora okruženja i ambicija organa upravljanja i rukovođenja dotičnog preduzeća. Kao takvi, razvojni ciljevi moraju biti realni, mjerljivi i

⁵⁹ Todorović, J., Đurićin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 365.

kompatibilni sa sistemom vrijednosti društva u kojem egzistire dotično preduzeće. U sklopu društveno-ekonomskog razvoja, preko razvojnih ciljeva preduzeća obezbjeđuje se uvećavanje, očuvanje i efikasno i efektivno korišćenje resursa i povećavanje blagostanja ljudi.”⁶⁰

U skladu sa razvojnim ciljevima rast preduzeća mora biti usmjeren na uključivanje u globalizaciju i međunarodnu podjelu rada, plasman na nova tržišta i povećanje obima učešća na tržištu, veći stepen profitne decentralizacije, kvalitetan sistem menadžmenta i organizacije, smanjenje troškova poslovanja, eliminisanje ili smanjivanje uticaja konkurenčije. Kvalitetno izabrani i formulisani ciljevi treba da doprinesu i lakšem izboru izvora rasta i strategije i metoda za njihovo stvarivanje. „Otuda se može reći da rast preduzeća prevashodno treba da bude usmjeren na to da se kroz prilagođavanje vrste i obima djelatnosti, tehničko-tehnološke osnove i organizacione strukture osigura što efikasnije korištenje društvenih sredstava i zadovoljavanje preko tržišta izraženih potreba društva. U ostvarivanju toga cilja, preduzeće nastoji da, izborom pravca, metoda i tempa rasta, snizi troškove poslovanja, poveća prihod i dobit i lične dohotke zaposlenih kao i da obezbijedi njihovu stabilnost. Ciljeve rasta preduzeće mora ocjenjivati sa stanovišta njegove društveno-ekonomske misije u datom stadijumu razvoja društva u smislu koliko njegov rast doprinosi efikasnije ostvarivanju njegove uloge kao:

- ✓ proizvođača materijalnih dobara i usluga za podmirenje potreba potrošača,
- ✓ agensa razvoja proizvodnih snaga i
- ✓ organizma za oplodnju kapitala, odnosno ostvarivanje dobiti.”⁶¹

Izbor strategije rasta preduzeća predstavlja veliki izazov za menadžment preduzeća i upravni odbor, posebno kod složenih poslovnih sistema, imajući u vidu da ne postoji univerzalni model strategije rasta. Posljedice koje mogu da budu za budućnost preduzeća zahtijevaju veliki stepen odgovornosti menadžmenta i vlasnika, posebno imajući u vidu da preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze ili cikluse poslovanja. „Globalno posmatrano, preduzeće u svom razvoju prolazi kroz stadijume ekspanzije, stabilizacije, propadanja ili oživljjenja. Centralni problem u periodu rasta, odnosno ekspanzije jeste kako što pre obezbediti i osvojiti resurse i tržište, gde na značaju dobijaju istraživačko-razvojna, finansijska i marketing funkcija. Period stabilizacije karakteriše pojačana konkurenčija, sleganje tla na unutrašnjem planu, te se moraju stvarati uslovi za

⁶⁰ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“ Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, pp. 378, 379.

⁶¹ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 379.

korišćenje efekata krive učenja, odnosno iskustva, sinergije po osnovu korišćenja zajedničkih resursa kao i povećanje efikasnosti upravljanja kroz decentralizaciju. Strategija oživljjenja podrazumeva detaljnu analizu performansi i identifikovanje kritičkih faktora poslovnog uspeha u novim okolnostima. Otuda strategijske opcije za oživljavanje aktivnosti preduzeća se kreću u lepezi od promena upravljača, organizacione strukture i nivoa decentralizacije, proizvodne i tržišne orijentacije, redukcije aktive i troškova, integracije i sl.”⁶²

2.7.2. Profitna decentralizacija

Kao jedan od osnovnih modela unutrašnje organizacije, ali i jedno od najmoćnijih sredstava menadžmenta za restrukturiranje poslovnih sistema je sistem profitne decentralizacije.

Značajne promjene koje se dešavaju u procesu globalizacije zahtjevaju i brze promjene u organizaciji u rukovođenju savremenim korporacijama. Korporacije su pod uticajem značajnih promjena koje se dešavaju u privredi, pojava novih načina poslovanja, česte oscilacije u cenama proizvoda i usluga, velika migracija kapitala i ljudi. Efikasna fleksibilnost moguća je samo uz kvalitetnu unutrašnju organizaciju preduzeća, a koja se postiže u procesu organizacionog redizajniranja. Organizaciono redizajniranje podrazumjeva uvođenje najefikasnijeg modela unutrašnje organizacije, a to je profitna decentralizacija, i adekvatnog rukovođenja i praćenja poslovanja putem hodograma dokumentacije i aktivnosti poslovanja.

Tri su osnovna cilja i potrebe uspostavljanja novog, modernog sistema unutrašnje organizacije: zamjena postojećeg sistema koji ne daje pravovaljane informacije rukovodstvu za efikasno rukovođenje preduzećem, novim, modernim, tržišnoj privredi i javnim korporacijama svojstvenog sistemom organizacije i menadžmenta, povećanje efikasnosti i konkurentnosti u radu preduzeća kao aktivnom pristupu svim promjenama koje se dešavaju, i obezbjedenje povećane profitabilnosti i mogućnosti dodatnih sredstava za razvoj korporacije.

Osnovni razlozi uvođenja ovog modela su potrebe realizacije procesa transformacije u savremeno organizованu korporaciju. „Dekomponovanje složene strukture preduzeća postavlja se kao zahtjev u cilju realizacije sljedećih zadataka:

- ✓ motivisanje nižih organizacionih jedinica za veće preuzetničke napore,
- ✓ razvoj cjeline preduzeća kao sinergijsko dejstvo razvoja društva,

⁶² Todorović, J., Đurićin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 367.

- ✓ korištenje prednosti velike firme kao što su degresija razvoja dijelova,
- ✓ koncentracija kapitala i kadrova itd.,
- ✓ alokacija troškova i njihova optimalizacija u cilju veće konkurentnosti,
- ✓ korištenje prednosti male firme kao što su brzina odlučivanja, lociranje odgovornosti itd.,
- ✓ mogućnost kupovine i prodaje firme odnosno njenih dijelova itd.”⁶³

„Profitna decentralizacija je poseban oblik decentralizacije preduzeća koji se u posljednje vrijeme primjenjuje usvim, a posebno velikim korporacijama. Posebno je karakteristična za transnacionalne kompanije koje imaju diversifikovano poslovanje.

Profitna decentralizacija je proces dekomponovanja organizacione strukture na niže organizacione nivoe, odnosno na više zasebnih poslovno-obračunskih dijelova usmjerenih u prvom redu na snižavanje troškova poslovanja. Osnovni cilj je da te organizacione jedinice samostalno vode svoje poslovanje i na toj osnovi stvaranje i stalno uvećavanje vlastitog profita pa time i profita preduzeća kao cjeline.

Profitna decentralizacija preduzeća se provodi iz dva osnovna razloga. Prvi razlog je omogućavanje i podsticanje kreativnosti i inicijative na nižim nivoima organizacione strukture preduzeća i to u svim njenim segmentima u kojima za to postoje potrebni preduslovi. Drugi razlog je na spuštanje ili prenošenje odgovornosti za poslovanje na te iste nivoe“⁶⁴.

„Da bi profitna decentralizacija dala željene rezultate, ona se mora bazirati na određenim principima:

- *Uloga upravljačkog vrha mora da bude definisana* - Suština tog zahtjeva je da uloga top- menadžmenta, odnosno upravljačkog vrha korporacije, kad se pristupa njenom dekomponovanju i formiranju navedenih jedinica u njenom sastavu, mora da bude jasno definisana;
- *Centralizovana kontrola i mjerjenje učinka (rezultata poslovanja) moraju da budu uspostavljeni*. U decentralizovanoj firmi menadžeri diviziona i drugih obračunskih jedinica moraju jasno da znaju šta se od njih očekuje u pogledu ostvarivanja ciljeva tih jedinica. Za to treba da se pobrine upravljački vrh

⁶³ Ahmetagić E. :Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Subotica 2007.p.187

⁶⁴ Babić, V., Lukić Z., (2008), „Organizacija, teorije, strukture i ponašanje“, Banja Luka:Ekonomski fakultet, p. 298

korporacije;

- *Ovlaštenja poslovnih jedinica moraju da budu precizno definisana.* Da bi poslovne jedinice mogle uspješno da djeluju kao zasebne cjeline odgovorne za ostvarivanje planiranog profita ili nekog drugog poslovnog rezultata u korporaciji, ovlaštenja njihovih menadžera moraju da budu jasno utvrđena, posebno u domenu raspolaganja sa sredstvima, utvrđivanja internih cijena, imenovanja i unapređivanja saradnika, otvaranja proizvodnih linija, razvoja proizvoda, vođenja politike cijena, itd.,
- *Uspostavljanje balansa između decentralizacije i centralizacije mora da bude izvršeno.* Pri decentralizovanju korporacije mora se voditi računa o mjeri, odnosno o nivou sprovođenja decentralizacije da se ne bi izazvali kontraefekti.

U ovom procesu nastaje veći broj poslovnih jedinica koje ćemo redom prezentovati.

Profitni centri su najčešći oblici poslovnih jedinica koji se formiraju u profitno odnosno poslovno decentralizovanim preduzećima. Ovi centri su naročito zastupljeni u diverzifikovanim divizionalno strukturiranim preduzećima. U ovakvim firmama divizioni su i profitni centri. Formiranje profitnih centara se vrši u postupku profitne decentralizacije preduzeća.

Ono se sprovodi tako što se preduzeće dekomponuje na dijelove ili segmente poslovanja čiji se rezultat rada može posebno planirati, pratiti i utvrđivati u vidu profita i što se zatim ti dijelovi, odnosno segmenti poslovanja pretvaraju u zasebne, više ili manje autonomne poslovno organizacione jedinice u preduzeću, odgovorne za ostvarivanje svoga profita, a time i profita preduzeća kao cjeline.

Profitni centri imaju tri bitna obilježja. Prvi je to da im se rezultat rada planira i utvrđuje u vidu profita. Drugo obilježje profitnih centara je da u svom sastavu imaju sve (ili skoro sve) bazične funkcije neophodne za ostvarivanje planiranog profita. Treće važno obilježje profitnih centara je to da su oni relativno autonomni u poslovanju i u velikoj mjeri samodovoljni. Njihovi menadžeri imaju potrebne organizacione i druge resurse za stvaranje i uvećavanje planiranog profita, kao i slobodu preuzimanja neophodnih radnji u ovom pravcu. Zato se oni i čine odgovornim za svoj rezultat poslovanja⁶⁵.

„Pored prethodno navedenih moglo bi se istaći još jedno značajno obilježje a to je njihovo korištenje za ocjenjivanje uspješnosti rada njihovih menadžera. Ovdje se ipak

⁶⁵ Babić, V., Lukić Z., (2008), „Organizacija, teorije, strukture i ponašanje“, Banja Luka:Ekonomski fakultet, p. 298.

mora istaći da to obilježje nije karakteristično samo za profitne centre, već i za sve druge tipove naprijed spomenutih jedinica u preduzeću. Sve se one koriste u ovu svrhu. Za profitne centre ostvareni profit je osnovno mjerilo uspješnosti njihovih menadžera. Što je on veći, veća je i uspješnost ovih menadžera. Za praćenje njihove uspješnosti u ovom domenu koriste se odgovarajući standardi ili norme učinka. Ti se standardi (norme učinka menadžera) obično definišu u vidu planiranog godišnjeg iznosa profita profitnih centara preduzeća.

Strategijske poslovne jedinice su nastale u novije vrijeme. One su kreirane kao sastavni, neodvojivi dijelovi unutrašnje organizacione strukture mnogih većih i velikih korporacija u svijetu u posljednjih nekoliko decenija. Njihov nastanak proizašao je kao rezultat razvoja strategijskog menadžmenta, a posebno portfolio analize u okvima njega. I jedno i drugo učinili su izuzetno aktuelnim obrazovanje ovih jedinica u većim i velikim preduzećima i to u prvom redu onim sa širokim, diverzifikovanim proizvodnim programima.

U ovim preduzećima došlo se do saznanja da se poslovna strategija i strateški planovi u njima moraju da definišu na dva nivoa da bi se osigurao njihov opstanak i razvoj u sve složenijim i turbulentnijim uslovima privređivanja. Prvi nivo čini nivo preduzeća ili poslovanja u cjelini, a drugi, nivo poslovanja po pojedinim djelatnostima organizovanim u divizione.

Formiranje troškovnih centara najčešće se vrši uporedo sa formiranjem profitnih centara u preduzeću. Umjesto u profitu, njihov output se obično izražava, planira i utvrđuje u ostvarenoj pozitivnoj ili negativnoj razlici u troškovima (razlici između planiranih i ostvarenih troškova poslovanja) ili, kako se to još kaže, ostvarenom sniženju ili prekoračenju troškova poslovanja. Obrazovanje ovih centara vrši se iz sličnih razloga kao i profitnih centara, s tom razlikom što je obrazovanje ovih centara usmjereno na snižavanje troškova poslovanja preduzeća, a profitnih na povećanje profita preduzeća. Ono se i kod ovih centara vrši u svim dijelovima preduzeća koja za to ispunjavaju neophodne uslove, ili tačnije, za koja se mogu posebno planirati, pratiti i utvrđivati troškovi poslovanja.

Centri prihoda su specifične jedinice koje se razlikuju od profitnih centara. Njihov poslovni rezultat ne iskazuje, pa prema tome, ne planira i ne utvrđuje u ostvarenom profitu. Centri prihoda predstavljaju posebne, specifične poslovne jedinice u preduzeću. Ta njihova specifičnost ogleda se u tome što im se učinak mjeri, odnosno utvrđuje u vrijednosti realizacije i što se, kao takav, ne poredi, niti, pak, direktno umanjuje za troškove inputa centra. Drugu važnu osobenost ovih centara čini to što se oni isključivo obrazuju u prodajnoj djelatnosti i prodajnim jedinicama preduzeća.

Sektor prodaje i jedinice u okviru njega se često organizuju na ovoj osnovi. To se čini tako što se u postupku profitne decentralizacije preduzeća pretvaraju u centre prihoda sa utvrđenim prihodom, odnosno realizacijom koju treba da ostvare u toku poslovne godine i drugim užim intervalima. Taj prihod postaje norma učinka za menadžere ovih jedinica. On se u predviđenom intervalima poredi sa ostvarenim prihodom i tako koristi za ocjenu uspješnosti rada i za nagrađivanje odnosnih menadžera.

Što se tiče formiranja i funkcionisanja **investicionih centara** značajno je istaći da se u praksi radi boljeg korištenja raspoloživih resursa, koristi i ova vrsta poslovnih jedinica koja nije ništa drugo do poseban oblik profitnih centara. Razlika je u tome što se kod investicionih centara rezultat poslovanja iskazuje i mjeri u vidu prinosa na investicije, a kod profitnih centara i u vidu ostvarenog profita.

Formiranje investicionih centara je, kao i strategijskih poslovnih jedinica, novijeg datuma. Ono je motivisano željom za većom zaštitom interesa akcionara - vlasnika kapitala preduzeća. Kako se taj njihov interes ne štiti dovoljno putem profita preduzeća i poslovnih jedinica koje su takođe dužne da ga stvaraju i uvjeravaju, to je bilo potrebno pronaći drugi, adekvatniji pokazatelj uspješnosti poslovanja, a sa njima i drugi pogodniji oblik poslovnih jedinica. Taj pokazatelj pronađen je u prinosu na uloženi kapital, pošto samo on maksimalno zadovoljava interes vlasnika - akcionara preduzeća, a organizacioni oblik njegovog stvaranja i uvećavanja, u poslovnim jedinicama tipa investicionih centara⁶⁶.

2.7.3. Profesionalizacija menadžmenta

Dio promjena u sistemu rukovođenja u modernim kompanijama moguće je postići samo uz pomoć profesionalnog menadžmenta. Kao što je u prethodnom dijelu naglašeno, profesionalni menadžment je osnov za uspješno poslovanje preduzeća, a provodi se nakon i u toku uvođenja profitne decentralizacije.

Profesionalizovanje menadžerske funkcije danas je opšta pojava u korporacijama koje žele da posluju uspješno i da se odupru sve većem uticaju globalizacije i čestih pojava krize razvijenom svetu, a sve više i u drugim zemljama tržišne privrede. Ovoj funkciji je u modernim korporacijama daje poseban tretman i značaj. Ona je u njima, kad su u pitanju korporacije i drugi veći i veliki poslovni sistemi, pretvorena u stalni, neizostavni, visoko stručni od vlasništva nezavisan posao, koji obavljaju posebno angažovani i sposobljeni stručnjaci. Ti stručnjaci po pravilu nisu vlasnici preduzeća u kojim vrše ovu funkciju. Oni su to bez obzira ko ih i kad unajmljuje, odnosno angažuje kao menadžere, a to rade vlasnici kad shvate da zbog

⁶⁶ ibidem

složenosti i obimnosti poslova, vođenje preduzeća prevazilazi njihove sopstvene stručne i intelektualne mogućnosti, trebaju da profesionalno rade u korist preduzeća kojim rukovode.

Sastavni dio profesionalnog menadžmenta je uspostavljanje adekvatnog načina praćenja njihovog rada zasnovanog na standardima učinka, i za njega veza sistem plaćanja istih prema ostvarenim rezultatima rada. Moderni sistem menadžmenta uključuje uspostavljanje standarda učinka, odnosno normi uspješnosti menadžera. Ovi standardi se uspostavljaju u svim korporativnim preduzećima i poslovnim grupacijama koje vode profesionalni menadžeri. Oni se definišu kao očekivani, odnosno programirani rezultati poslovanja ovih menadžera u njima u određenom vremenskom periodu, a najčešće u toku i krajem poslovne godine. Tako shvaćeni, oni imaju veliki praktični značaj, i to kako za odnosne menadžere, tako i za vlasnike navedenih preduzeća i poslovnih grupacija. Za menadžere, standardi su značajni stoga što im jasno i konkretno pokazuju koje su im i kolike obaveze u vođenju poslovanja, tj. u vršenju menadžerske funkcije, a za vlasnike, što im pružaju potrebnu, sasvim pouzdanu, osnovu za dobijanje informacija o tome da li su im i koliko uspješni menadžeri u radu.

2.8. Faktori uticaja na organizaciju i poslovanje

Svako preduzeće posluje u nekoj grani djelatnosti ili sektoru privrede. Ti se sektori međusobno razlikuju, kako po broju konkurenata i stepenu konkurencije tako i po dinamičnosti i učestalosti promjena i te razklike utiču na način njihovog organizacionog strukturiranja⁶⁷.

Organizacijska struktura nije nezavisna varijabla već je pod uticajem brojnih faktora. To znači da prilikom njenih oblikovanja nije dovoljno uvažavati samo određene principe analize i sinteze zadatska preduzeća, kako su to predlagali autori klasične organizacijske literature, već je prijeko potrebno uvažavati i uticaj različitih faktora.⁶⁸

Na izbor i uspješnu upotrebu određene organizacione strukture ili pojedinih elemenata različitih organizacionih struktura u određenom opsegu utiču niz faktora. Ti faktori su brojni i različiti, ovisno o tome da li proističu iz okoline u kojoj organizacija djeluje, ili su same organizacije. S obzirom na to možemo razlikovati dvije osnovne grupe

⁶⁷ Petković M., i drugi, Organizacija, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2016.p. 111

⁶⁸ Kapusić S., organizacijska teorija, Informator Zagreb, 1991. godina, p.143

faktora koji utiču na struktuiranje organizacije⁶⁹:

- ✓ vanjske faktore i
- ✓ unutrašnje faktore.

2.8.1. Uticaj vanjskih faktora na organiziranje struktura

Svaka organizacija je u stalnoj interakciji sa okolinom u kojoj djeluje. Ta interakcija pričinjava određenu nestabilnost između organizacije i okoline. Okolina utiče na organizaciju, a organizacija isto tako, manje više utiče na okolinu. Prilagođavanjem organizacione strukture promjenama u okolini želimo postići veću ravnotežu između organizacije i okoline. Uticaji okoline na organizaciju mogu biti brojni i raznovrsni. Najvažniji su naročito ovi:

- ✓ institucionalni uslovi,
- ✓ globalizacija,
- ✓ tržište,
- ✓ okolina,
- ✓ privatizacija,
- ✓ razvoj nauke i tehnike.

Svakom društveno-ekonomskom sistemu odgovara određeni organizacioni model, kojeg određuje sistem vrijednosti društveno-ekonomskog uređenja nekog društva.

Poznavanje institucionalnih uslova poslovanja koji djeluju na izgradnju organizacione strukture vrlo je važno, jer su objektivno dani za svaku organizaciju. Institucionalne okolnosti poslovanja u mnogo čemu su odredene samim društveno-ekonomskim sistemom. To su i objektivno dani uslovi rada za organizaciju. Među institucionalne uslove poslovanja ubrajamo ekonomsku politiku i pozitivne propise, koji regulišu poslovanje proizvodnih i drugih organizacija udruženog rada. Dobro poznavanje pravnih normi uslov su za uspješno strukturiranje organizacije, jer su zakonskim propisima pravno regulisana brojna pitanja koja se odnose na: osnivanje, širenje, integriranje, saniranje i likvidiranje organizacija.

Institucionalne okolnosti poslovanja: omogućuju izgradnju organizacija, određuju organizacioni oblik te regulišu djelovanje i odnose u organizacijama, određuju način stepena radnika u međusobne odnose u udruženom radu, njihov status, način uvažavanja njihovih neotudivih prava itd.

⁶⁹ Ivanko Š., Metodologija unapređenja organizacije, Zavod za produktivnost Zagreb, 1982. godina, p.21

Tržište kao faktor koji utiče na organizovanje struktura utiče svojom širinom i zahtjevima (koji su vezani na: kvalitet, cijene, upotrebljene vrijednosti i životni vijek proizvoda) na vrstu i opseg proizvodnog programa, na veličine serija, na proizvodne kapacitete, na nivo tehničke opremljenosti, kanale distribucije, na strategiju i intenzivnost inovacija proizvoda i dr.

Razvoj nauke i tehnike snažno utiče na dinamiku poslovanja nekih organizacija. Naučno-tehnički razvoj uzrokuje isto tako i razvoj novih sredstava za rad, novih proizvoda, novih metoda i tehnologija rada.

2.8.2. Uticaj unutrašnjih faktora na organizovanje struktura

Na strukturiranje unutrašnjih odnosa svake organizacije utiču isto tako i njene specifičnosti. Najznačajniji uticajni faktori koji utiču na izbor i uspješnu upotrebu njene organizacione strukture su⁷⁰:

- ✓ strategija poslovanja,
- ✓ vrsta upotrebljene tehnologije,
- ✓ kadrovska struktura,
- ✓ vrsta proizvoda,
- ✓ stepen diverzifikacije,
- ✓ veličina,
- ✓ lokacija,

Različite nacionalne i organizacione kulture nameću menadžmentu i zaposlenima određene vrijednosti i vjerovanja koje ovi ugrađuju u sve odluke koje donose, pa tako i u odluke o organizacionom strukturiranju. Zato će stepen centralizacije odlučivanja biti veći u autoritarnim nacionalnim ili organizacionim kulturama, a stepen birokratizacije strukture zavisiće od kulturnih prepostavki o promjenama, neizvjesnosti i riziku. Najzad, malo i mlado preduzeće ne može biti isto organizovano kao veliko i staro. Veličina preduzeća nameće određena organizaciona rješenja, dok iskustvo koje menadžment i zaposleni stiču starenjem organizacije omogućuje primjenu određenih organizacionih modela.⁷¹

2.8.3. Pojam i sadržaj sredine

Sredina se definiše kao "složen sistem komponenti koji utiču na ponašanje,

⁷⁰ Ivanko Š, Metodologija unapređenja organizacije, Zavod za produktivnost Zagreb, 1982. godina, p. 24

⁷¹ Petković M., i drugi, Organizacija, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2016., p.111

strukturu i ekonomsku efikasnost preduzeća,”kao“ sistem sila koje okružuju organizaciju i koje utiču na način njenog funkcionisanja kao i pristup rijetkim resursima” i kao “sile koje utiču na performanse organizacije a na koje organizacije imaju mali ili nimalo uticaja”.

Sredina ima nekoliko brojnih karakteristika:

- ✓ uključuje sve ono što se nalazi van organizacije,
- ✓ bitno utiče na način koji organizacija funkcioniše, kao i na performance koje ostvaruje,
- ✓ organizacije mogu relativno malo uticati na sredinu u kojoj funkcionišu.

Sredina se može podijeliti na opštu (generalnu) i specifičnu sredinu.

Opšta ili generalna sredina uključuje komponente različitog porijekla sa zajedničkom osobinom da ne utiču direktno na preduzeće, već indirektno: stvaranjem opšte klime i ambijenta u kojima preduzeće funkcioniše.

Specifična sredina obuhvata samo one komponente koji direktnim interakcijama sa preduzećem ispoljavaju svoj uticaj i specifično za svako pojedino preduzeće. Specifična sredina direktno i jasno djeluje na poslovanje preduzeća, njegovu sposobnost da obezbjedi rijetke resurse u okruženju i na njegove rezultate. Komponente specifične sredine svakog preduzeća su: potrošači, kupci, dobavljači, konkurenčija, državne organizacije i agencije, banke, i sl.

Karakteristike sredine i njen uticaj na organizacionu strukturu preduzeća

Osnovna hipoteza od koje se polazi u svim istraživanjima uticaj sredine na organizaciju preduzeća jeste da preduzeće mora svoju strukturu prilagoditi: *stepenu neizvjesnosti* koji vlada u njegovoj sredini: neizvjesnost u vezi sa potrebama i ukusom potrošača, potezima konkurenčije, aktivnostima: dobavljača uticajem vlade itd. Neizvjesnost onemogućuje preduzeću da predvidi promjene u okruženju, a time i da reaguje na promjene.

Ključni problem preduzeća jeste: kako savladati neizvjesnost u okruženju? Preduzeće u borbi protiv neizvjesnosti stoje na raspolažanju različita sredstva, a organizaciona struktura samo jedan od njih. *Preduzeće treba svoju organizacionu strukturu da dizajnira tako da ona može da savlada onaj stepen neizvjesnost sa kojim se to preduzeće susreće u svojoj specifičnoj i opštoj sredini*,^s Različitim nivoima neizvjesnosti u okruženju treba se suprotstaviti različitim strukturama neophodno je postići sklad između karakteristika strukture i stepena neizvjesnosti i sa kojim se preduzeće suočava.

Organizaciona kultura i struktura

Organizaciona kultura se definiše kao sistem prepostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja koju dijeli većina zaposlenih u jednoj organizaciji i koje su izgrađene kroz njihovo zajedničko iskustvo. Organizaciona kultura se pojavljuje kao značajan faktor organizacionog strukturiranja preduzeća. Prepostavke, vrijednosti i vjerovanja rukovodstva i zaposlenih o prirodi posla kojim se preduzeće bavi kao i o prirodi njihovih međusobnih odnosa unutar preduzeća, veoma snažno utiču na prihvatanje jednog, odnosno odbacivanje drugog organizacionog modela.

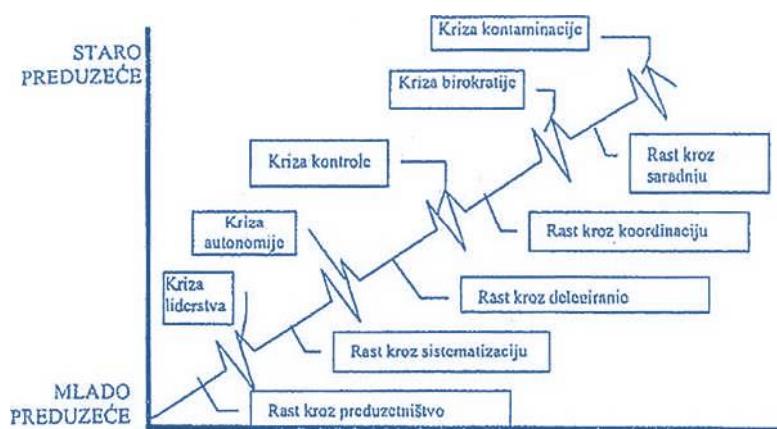
Uticaj starosti i veličine preduzeća na organizacionu strukturu

Starost i veličina preduzeća su značajni faktori organizacionog strukturiranja preduzeća. Uticaj *starosti organizacije* na njenu strukturu vrlo je teško izolovan od drugih faktora.

Životni ciklus organizacije sublimira uticaj starosti i veličine na organizacioni dizajn. Prolaskom kroz određene faze životnog ciklusa organizacije povećavaju svoju veličinu i stare. Zato će u svakoj fazi životnog ciklusa, u skladu sa veličinom starošću organizacije u njoj, organizacioni dizajn biti različit.

Svako preduzeće prolazi kroz određene faze životnog ciklusa. Model životnog ciklusa organizacije počiva na prepostavci da sve organizacije prolaze u svom razvoju sličan put i mjenjaju se na sličan način. Mada svako preduzeće prolazi kroz faze životnog ciklusa na sopstveni način i sopstvenom brzinom ipak se mogu izvući neke zajedničke karakteristike razvoja.

Dijagram 2 Grejnerov model životnog ciklusa preduzeća



Izvor: Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, p.194

Grejner je utvrdio da svako preduzeće prolazi kroz sljedeće faze:

- I. **Faza rasta kroz preduzeiništvo.** U ovoj fazi preduzeće je malo i mlado. Ima mali broj zaposlenih, jedan proizvod, a preduzeće vodi njegov osnivač i vlasnik. **Kriza liderstva**

nastaje pri kraju prve faze uslijed toga što rast i razvoj preduzeća čine da zahtjevi koji se postavljaju pred liderom organizacije prevazilaze njegove fizičke i mentalne kapacitete kao i vrijeme koje mu stoji na raspolaganju.

II. **Faza rasta kroz usmjerenje.** Ova faza označava prelazak preduzeća na sistematičnu organizaciju. **Kriza autonomije** se pojavljuje uslijed nedostatka autonomije srednjeg nivoa menadžmenta.

III. **Faza rasta kroz delegiranje.** Ova faza nastaje rješavanjem krize autonomije. Sistem nagrađivanja se mijenja kako bi se odrazilo povećanje autoriteta menadžera. **Kriza kontrole** nastaje kada se iscrpe potencijali koje nudi model ograničeno decentralizovane strukture i kada u njoj narastu problem kontrole poslovanja dijelova preduzeća.

IV. **Faza rasta kroz koordinaciju.** U ovoj fazi organizacija preduzeća dobija potpuni izgled decentralizovanog divizionalnog modela. **Kriza birokratije** nastaje na kraju faze rasta kroz koordinaciju zbog narastanja administrativnih aparata u prethodnoj fazi.

V. **Faza rasta kroz saradnju.** Ova faza predstavlja pokušaj debirokratizacije strukture koja je nastala u prethodnoj fazi i dovela do krize. **Kriza komunikacije** je još uvijek neizvjesna, jer se u prethodnoj fazi nalaze samo vodeće svjetske kompanije.

2.8.4. Tehnologija

Najobuhvatnija definicija tehnologije je ona koja kaže daje to »kombinacija relevantnog znanja, vještina kao i tehničke opreme i mašina potrebnih da bi ljudi transformisali sirovine i materijale u korisne proizvode i usluge. Dakle, treba naglasiti da se pojam tehnologije ne ograničava samo na tehniku kako se to obično misli, već uključuje i potrebna znanja, vještine, procedure, programe. Posebno je važno da tehnologija može biti značajna determinanta vrednosti koje preduzeće kreira svojim poslovanjem. Od tehnologije u mnogome zavisi koliko će se nove vrijednosti dodati na ulazne sirovine i materijale i na taj način ugraditi u krajnji proizvod. Tehnologija se pojavljuje na individualnom, funkcionalnom i organizacionom nivou.

Uticaj koji tehnologija ima na strukturiranje organizacija biće predstavljen kroz doprinose dva autora, *Joan Woodward i Charles Perow*. Predstaviće se njihove klasifikacije tipova tehnologije i implikacije koje ti tipovi imaju na organizacionu strukturu preduzeća.

Interesovanja za tehnologiju kao faktor organizacione strukture vezuju se za

same početke kontigentnog pristupa istraživanju organizacije. U jednom od prvih istraživanja *J. Woodward* je ustanovila da sva uspješna preduzeća koje koriste istu vrstu tehnologije imaju slične karakteristike organizacione strukture. To ju je navelo na zaključak ne samo da tehnologija utiče, na organizacionu strukturu već i da uspješnost prilagođavanja strukture tehnologiji vodi ka većoj efikasnosti preduzeća. *J. Woodward* je razlikovala tri tipa tehnologije: (1) pojedinačna i maloserijska proizvodnja; (2) velikoserijska i masovna proizvodnja; (3) procesna proizvodnja.

Pojedinačna i maloserijska proizvodnja se karakterišu visokim troškovima, ali i visokom fleksibilnošću. Visoki troškovi proističu iz posebne pripreme svakog pojedinačnog proizvoda ali otuda dolazi i visoka fleksibilnost i sposobnost da se svaki pojedinačni proizvod prilagodi potrebi kupca.

Velikoserijska i masovna proizvodnja su tehnološki kompleksne i impliciraju snižavanje troškova proizvodnje ali i fleksibilnost.

Procesna proizvodnja koristi najkompleksniju tehnologiju. Uloga ljudi je samo u procesu upravljanja procesom i kontrole tog procesa.

Prema Charles Perow svaka tehnologija nameće radne zadatke određenog nivoa varijabilnosti i stepena podložnosti analizi iz čega se zatim izvlače određene implikacije po organizaciono strukturiranje preduzeća.

Mogu se izvesti određeni zaključci uticaja tehnologije na strukturu:⁷²

- 1) Ako preduzeće posjeduje stabilnu tehnologiju, tada mu je primjerena funkcionalna organizaciona struktura, odnosno divizijska ukoliko je preduzeće teritorijalno razvedeno;
- 2) Ako preduzeće posjeduje tehnologiju podložnu izvjesnim promjenama koje bitno ne mjenaju izabrani tip tehnologije, primjerena mu je divizijska organizacijska struktura;
- 3) Ako preduzeće posjeduje tehnologiju koja se često mijenja i čije promjene nisu slične tzv. visoko tehnologije), primjerena mu je fleksibilna organizacijska struktura u kojoj se nalaze što manje operativne jedinice, decentralizirani sistem odlučivanja, veći stepen autonomije i sl.
- 4) Ako preduzeće posjeduje tzv. ad-hoc tehnologiju, tj. ako mu je tehnološka osnova takva da ne traži suviše česte promjene, ali su zato te promjene različite, primjerena mu je timska organizacijska struktura u kojoj se pojedinim timovima povjeravaju specijalni zadaci.

⁷² Kapusić S., Organizacijska teorija, Informator Zagreb, 1991. godina, p.162

2.8.5. Strategija

Još od ranih 1960-ih, kada je Alfred Chandler postavio početne hipoteze o odnosu strategije i organizacione strukture, traju rasprave o prirodi i karakteru tog odnosa. Početna teza da "struktura prati strategiju" postepeno je pod uticajem promjene uslova i novih saznanja evoluirala u stav dvosmjernim međusobnim uticajima strukture i strategije, kao i o njihovoj zavisnosti od prirode sredine u kojoj se preduzeće nalazi.

Kao istoričar poslovnog upravljanja Chandler je do svojih zaključaka došao analizom razvoja četiri velike američke firme tokom druge polovine XIX i prve polovine XX vijeka. Našavši značajne sličnosti u razvoju istraživanih preduzeća on je postavio nekoliko propozicija.

I Razvoj strategije preduzeća odvija se po tipičnim fazama: proizvodnja jednog proizvoda, razvoj proizvoda, geografska ekspanzija i diversifikacija. Preduzeće obično počinje sa proizvodnjom jednog ili uže grupe srodnih proizvoda koje prodaje na lokalnom tržištu. Zatim se razvija tako što proširuje svoj proizvodni i prodajni asortiman na nove proizvode koji su manje ili više povezani sa početnim proizvodom. S druge strane, preduzeće se širi i teritorijalno prodajući svoje proizvode na novim tržištima.

II Razvoj organizacione strukture preduzeća vrši se kroz nekoliko tipičnih faza: centralizovana funkcionalna, decentralizovana funkcionalna i divizionalna struktura. Preduzeće počinje svoj rad sa centralizovanom funkcionalnom strukturom. Kada tokom svoga razvoja počne da širi proizvodni asortiman i /ili počne da se širi na nova tržišta ono postepeno prelazi na funkcionalnu decentralizovanu strukturu sa geografski dislociranim poslovnim jedinicama ali i sa vrlo snažnim centralnim funkcijama. Najzad, kada potpuno uđe u fazu diversifikacije, preduzeće usvaja divizionalnu strukturu sa minimumom centralizovanih funkcija.

III Kako je promjena strategije uvijek prethodila promjeni strukture to se može postaviti hipoteza da je strategija faktor koji oblikuje organizacionu strukturu odnosno da »struktura prati strategiju«.

IV Nakon promjene strategije struktura se ne menja automatski, već tek kada primjena nove strategije u neadekvatnoj strukturi dovede do pada ekonomskih efikasnosti. Iz toga proizilazi zaključak da usklađenost strategije i strukture vodi ka efikasnosti preduzeća.

2.8.6. Modeli multifaktorskog uticaja na izbor organizacijske strukture

Razvijeno je više modela multifaktorskog uticaja na izbor organizacijske strukture, ali se ipak dva čine osnovnim, a to su⁷³:

1. model kritične varijable- organizacijska struktura

2. model dvostrukе koherencije.

Model kritične varijable - organizacijska struktura

Model uticaja kritičnih varijabli na izbor organizacijske strukture razvili su Ansoff i Brandenburg (1971). Oni izbor organizacijske strukture na osnovi njegove sposobnosti da ostvari ciljeve preduzeća odnosno da optimalizira neku od kritičnih varijabli. U tom kontekstu razlikuju četiri tipa organizacijske strukture i četiri kritične varijable. To su:

1. organizacijske strukture:

- 1) funkcijkska,
- 2) divizijska,
- 3) elastična
- 4) inovativna,

2. kritične varijable:

- 1) efikasnost,
- 2) operativna elastičnost,
- 3) strateška elastičnost i
- 4) strukturalna elastičnost.

- Efikasnost se shvaća kao sposobnost preduzeća da racionalno koristi raspoložive resurse,
- Operativna elastičnost je sposobnost preduzeća da reaguje na uticaje iz okoline koji se odnose na kvantitativni aspekt ponude,
- Strateška elastičnost i sposobnost preduzeća da reaguje na uticaje okoline koji imaju kvantitativan i kvalitativan učinak,
- Strukturna elastičnost je sposobnost preduzeća da može provoditi promjene svoje

⁷³ Kapusić S., Organizacijska teorija, Informator Zagreb, 1991. godina,p.163

strukture uslijed uticaja situacijskih faktora.

U odnosu na navedene varijable postavlja se pitanje koja organizacijska struktura najbolje može osigurati ostvarenje ciljeva preduzeća. Da bi se dao odgovor na to pitanje, nužno je razmotriti svaku od četiri navedene organizacijske strukture.

- Funkcijska organizacijska struktura favorizira efikasnost s obzirom na specijalizaciju rada koju osigurava grupisanjem poslova prema funkcijskoj osnovi. U nekim slučajevima funkcijnska organizacijska struktura favorizira i operativnu elastičnost koja opet, u slučaju rasta veličine preduzeća i njegove kompleksnosti, može predstavljati zapreku. S obzirom na visoki stepen centralizacije, funkcijnska organizacijska struktura ne dopušta stratešku, a pogotovo ne strukturalnu elastičnost.
- Mjutidivizjnska organizacijska struktura favorizira operativnu elastičnost s obzirom das u divizijske jedinice autonomne u obavljanju operativnih poslova. Stepen decentralizacije koji karakteriše ovu organizacijsku strukturu, osigurava da divizijske jedinice posjeduju i izvjesni stupanj strateške elastičnosti.
- Elastična organizacijska struktura je tako koncipirana da posjeduje dvije grupe od koji se jedna bavi razvojem, a drugaa projektima. Dok prva elaborira strategiju novih proizvoda, druga se bavi njihovom realizacijom. Na ovaj se način oblikuje posebna matrična organizacijska struktura u kojoj jednu dimenziju matrice čine funkcije, a drugu stranu projekti. Taj tip organizacijske strukture može podsticati sve četiri ključne varijable — efikasnost (zbog specijalizacije po funkcijama), operativnijjastičnost (zbog mogućnosti relokacije resursa s jednog na drugi projekt), stratešku elastičnost (zbog lokacije izvjesne autonomije u grupi za razvoj) i strukturalnu elastičnost (zbog činjenice da je organizacijska struktura elastična).
- Inovativna organizacijska struktura je, također, karakterizirana s dvije grupe — inovativnom grupom i grupom tekućih aktivnosti. Inovativna grupa, koja je zadužena za istraživanja, organizirana je po projektima i raspolaže vlastitim funkcijskim resursima. Grupa tekućih aktivnosti zadužena je za realizaciju proizvodnih kombinacija, koje rezultiraju iz istraživanja inovativne grupe, a organizirana je funkcionalno ili divizionalno. Inovativna organizacijska struktura favorizira stratešku i strukturalnu, a djelomično i operativnu elastičnost. Dok stratešku elastičnost osigurava inovativna grupa, dotle operativnu elastičnost osigurava grupa za tekuće aktivnosti. Međutim, slabost je inovativne organizacijske

strukture u tome što duplira resurse (jer njima disponiraju obje grupe), a opterećena je i problemima komuniciranja i koordinacije između grupa.

2.9. Organizaciono redizajniranje i projektovanje organizacije

2.9.1. Osnovni pojmovi dizajna organizacije

Dobra vizija da bi bila pretočena u akciju podrazumijeva dobru strategiju kao način da se to i postigne. Izbor načina za realizovanje vizije je strategijska menadžment aktivnost i menadžerska odluka, gdje centralno mjesto pripada dizajnu organizacije. Organizacioni dizajn je menadžment aktivnost na kreiranju modela organizacione strukture, sistema i procesa koji će omogućiti da određeni model strukture u datim uslovima bude efikasan.

Organizacioni dizajn se često poistovećuje sa organizacionom strukturom što je pogrešno. Organizaciona struktura je rezultat procesa dizajna i predstavlja formalno utvrđeni broj dijelova (užih jedinica) jedne organizacije, njihove zadatke, međusobne veze, odgovornosti i autoritet.

Menadžeri mogu da biraju između dva koncepta organizacionog dizajna, koji će u određenim uslovima kreirati različite vrijednosti za organizaciju. **To su: mehanički i organski dizajn.**

Za diferenciranje dizajna na mehanički i organski najzaslužniji su istraživači sa Tavistock instituta, Bems i Stalker, koji su uveli pojmove "mehanički" i "organski" da bi diferencirali organizacije na one koje su fleksibilne, koje imaju potencijal za prilagođavanje okruženju (organske) i one koje ga nemaju (mehaničke).

Na bazi istraživanja prakse dvadeset industrijskih organizacija u V.Britaniji, utvrdili su da postoji međuzavisnost između menadžerskih aktivnosti i spoljašnjeg okruženja. Ustanovili su da postoje organizacije koje posluju u krajnje stabilnom, nepromenljivom okruženju, i organizacije čije je okruženje krajnje nestabilno ili turbulentno.

U stabilnom okruženju, zahtjevi okruženja su krajnje predvidivi, tako da organizacije niz godina obavljaju iste aktivnosti na uobičajeni način, sa jasnim organizacionim ulogama pojedinaca i ustaljenim linijama autoriteta i odgovornosti.

Zaključak je da u stabilnim uslovima organizacije imaju osobine mehaničkog sistema. Suprotno tome, u nestabilnim uslovima, u kojima se situacija mijenja iz dana u dan, poslovi se mjenjaju tako da nije moguće kreirati čvrstu organizacionu strukturu. Nestabilni uslovi zahtjevaju fleksibilnu organizaciju koja će imati osobine organskog

sistema.

U mehanički dizajniranoj organizaciji hijerarhija se strogo poštuje, i ona predstavlja osnovni mehanizam integracije, kako unutar tako i između subjedinica (užih dijelova organizacije). Status i rang zaposlenih se zasnivaju na formalnom autoritetu. Koordinacija aktivnosti se obezbeđuje kroz standardizaciju kvalifikacija i procesa. Stroga formalna pravila i procedure jasno definišu odgovornost i omogućuju kontrolu. Proces planiranja se odvija na uobičajeni način; planovi su realni budući da se zasnivaju na stabilnim i verovatnim podacima. Odluke se donose u vrhu organizacije centralizovano.

Zaključak je da mehanički dizajn kreira birokratsku nefleksibilnu organizaciju.

Prema konceptu ***organskog dizajna*** organizacija posluje u nestabilnom okruženju, i zbog toga ne može sa sigurnošću da planira svoje aktivnosti, suočava se sa nestrukturiranim problemima, zbog čega su joj potrebne mnoge informacije, raznovrsna znanja i sposobnosti zaposlenih, naročito menadžera, kako onih u vrhu organizacije, tako i onih koji su bliže mjestu obavljanja poslova i nastajanja problema. U nestabilnim uslovima menadžerske odluke o dizajnu idu u pravcu stvaranja ***fleksibilne organizacije***, čije su osobine suprotne onim u mehaničkom dizajnu⁷⁴.

„Osobine organski dizajnirane organizacije predstavljaju drugi ekstrem u spektru mogućih izbora dizajna: široka specijalizacija, nizak nivo formalizacije ponašanja, autoritet je deligiran na niže nivoe što znači da se odluke donose decentralizovano; porozne granice između subjedinica (poslovnih funkcija) omogućuju bolje korišćenje resursa naročito ljudskih potencijala; koordinacija se ostvaruje kroz neposrednu saradnju u okviru operativnih tijela, radnih grupa i timova. U ovom dizajnu planiranje je ključni proces; nema filtriranja informacija a komunikacije su otvorene u svim pravcima, što motiviše i podstiče zaposlene da slobodno ispoljavaju svoju kreativnost i preuzetnički duh. ***Zaključak je da organski dizajn kreira fleksibilnu debirokratizovanu organizaciju sa velikim potencijalom za korištenje mogućnosti i šansi.***⁷⁵

„Najvažniji pojmovi i kategorije organizacionog dizajna su:

- a) diferencijacija i integracija organizacije,
- b) faktori,
- c) parametri strukture i

⁷⁴ Petković M., i drugi, Organizacija, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu,2016.p.42

⁷⁵ Petković M., i drugi, Organizacija, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu,2016.,p.42

d) organizaciona struktura⁷⁶.

a) Diferencija i integracija

„Diferencijacija i integracija su procesi organizacionog dizajna u kojima se kreiraju parametric strukture. Riječ je o konceptima koji objašnjavaju procese stvaranja organizacione strukture.

Diferencijacija je proces u kome se alociraju ljudi i sredstva na određene zadatke i definišu odnosi između izvršilaca i rukovodilaca. To znači da se organizaciona diferencijacija vrši po horizontali i vertikali.

U procesu **horizontalne diferencijacije** dolazi do podjele rada i specijalizacije pojedinaca i subjedinica, tako što se definišu individualne organizacione uloge (radna mjesta). U osnovi diferencijacije su individualne organizacione uloge. Organizaciona uloga je skup određenih ponašanja koja se traže od osobe, u zavisnosti od njegove ili njene pozicije u organizaciji.

Definisanje organizacionih uloga ima za rezultat podjelu rada i formalizaciju ponašanja. Značaj organizacionih uloga je dvojak: one omogućavaju kontrolu i stabilnost strukture u relativno dužem roku. Organizacione uloge omogućavaju kontrolu: da li se ljudi u organizaciji ponašaju u skladu sa svojom ulogom, odnosno da li obavljaju određene zadatke.

Vertikalna diferencijacija predstavlja način na koji se uspostavljaju hijerarhijski odnosi u organizaciji. U procesu vertikalne diferencijacije definišu se razlike između ljudi prema autoritetu i rangu. Higerarhija je važan elemenat organizacione strukture kojim se utvrđuje koje kome odgovoran i ko kome podnosi izveštaj. U procesu vertikalne diferencijacije oblikuje se parametar *delegiranje autoriteta*.

Integracija je proces u kome se organizacione uloge, pozicije ili jednostavno poslovi grupišu u uže organizacione jedinice ili departmane, a zatim koordiniraju i kontrolišu njihove aktivnosti da bi organizacija uspešno funkcionalisala kao cjelina. U procesu integracije oblikuju se dva strukturalna parametra: departmentalizacija i koordinacija. Organizaciona integracija je značajan problem dizajna i složen menadžerski posao. Suštinu problema integracije čine odluke o izboru načina na koji će se grupisati poslovi i izbor načina na koji će se koordinirati i kontrolisati rad u jednoj organizaciji⁷⁷.

b) „Faktori organizacione strukture

Faktori (uslov) strukture su kontekstualne ili situacione varijable koje utiču na

⁷⁶ Petković M., i drugi, Organizacija, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu,2016, pp. 37-59

⁷⁷ ibidem

dizajn parametara strukture. Mogu se prepoznati dvije velike grupe faktora. Faktori koji djeluju iz okruženja i faktori koji djeluju iz same organizacije. Faktori okruženja su: tržište, konkurenčija, tehnološke inovacije, procesi globalizacije, državna zakonska regulativa i dr. za razliku od faktora okruženja, koje menadžeri organizacije rijetko mogu da kontrolisu, organizacijski faktori se u velikoj mjeri mogu da kontrolisu i da se menjaju.

c) **Parametri strukture**

Parametri strukture su elementi ili dimenzije organizacije koje pokazuju kako se u jednoj organizaciji izvršena podjela rada, na koji način je izvršena depaementalizacija, kako je raspoređen autoritet i kako se koordiniraju aktivnosti organizacije. U procesu dizjaniranja koga, čine proces diferencijacije i integracije, obliku su četiri parametra ili dimenzije organizacione strukture: 1. podjela rada, 2. delegiranje autoriteta, 3. grupisanje poslova i 4. mehanizmi koordinacije.

U procesu dizajna parametara strukture moraju se ispoštovati dva principa:

- ✓ *princip konkurenčije*, koji podrazumijeva visok stepen slaganja između konfiguracija parametara i faktora dizajna.
- ✓ *princip konzistentnosti* parametara, koji podrazumijeva visok stepen slaganja parametara, a to znači da konfiguracije parametara moraju biti usaglašene.

d) **Organizaciona struktura**

Organizaciona struktura predstavlja formalno utvrđeni sistem odnosa između pojedinca i grupa, u kome su njihove međusobne veze određene rasporedom zadataka, odgovornosti i autoriteta. Koncept organizacione strukture je apstraktan koncept koji, na osnovu pretpostavljenih situacija u kojima se organizacije mogu naći, kreira različite modele.

Organizaciona struktura je zasnovana na sistemu povezanih uloga u kome su njihovi međusobni odnosi definisani određenim ponašanjem u obavljanju zadataka, tako da uloge mogu jedna drugu blokirati ukoliko se ne poštuje propisano ponašanje u obavljanju zadataka.⁷⁸

Model organizacione strukture predstavlja kombinaciju različitih konfiguracija strukturalnih parametara. Model strukture pokazuje na koji način je jedna organizacija strukturirana po dijelovima i kako su oni međusobno povezani; zatim kako izgledaju linije autoriteta ili lanac komandovanja, odnosno kako je uređen sistem za donošenje odluka. Izgled modela strukture će zavisiti od odluke menadžera o stepenu podele rada i

⁷⁸ Petković M., i drugi, Organizacija, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu,2016., pp. 37-59

specijalizacije, o načinu grupisanja poslova u organizaciji, o delegiranju autoriteta i načinu donošenja odluka i o stepenu formalizacije ponašanja u organizaciji i mehanizmima koordinacije.

Moguće su različite tipologije modela strukture. U literaturi iz oblasti organizacionog dizajna najčešće su dvije karakteristične tiplogije zasnovane na različitim kriterijumima koje su njihovi autori smatrali za najvažnije, o čemu smo ranije detaljno objasnili⁷⁹.

2.9.2. Značaj organizacionog dizajna

„Cilj organizacionog dizajna jeste da se kreira model organizacione strukture koji će osposobiti organizaciju za kreiranje vrijednosti za akcionare, zaposlene i potrošače. Struktura koja osposobljava organizaciju za kreiranje vrijednosti predstavlja komponentu njenih strategijskih sposobnosti i doprinosi njenom uspješnom opstanku na dugi rok. Organizacioni dizajn je svojevrsni resurs organizacije koji je u istoj ravni sa drugim resursima. Menadžerima se ukazuje na činjenicu da u procesu dizajniranja svoje organizacije mogu unaprijed da utiču na njenu neefikasnost, tako što će pretjeranom specijalizacijom (diferencijacijom) i velikim brojem jedinica (integracijom) prouzrokovati visoke troškove i nezadovoljstva zaposlenih.

Kreiranje vrijednosti za akcionare

U procesu dizajniranja modela organizacione strukture, menadžeri obavljaju istovremeno dvije grupe aktivnosti sa suprotnim ishodima, i to: aktivnosti diferencijacije koje vode podjeli organizacije, i aktivnosti integracije koje vode povezivanju dijelova u cjelini. Ukoliko se odluče za veću diferencijaciju to će imati uticaja na veći broj zaposlenih i menadžera. Što je organizacija više diferencirana to znači veće razlike između dijelova zbog čega će biti potrebni kompleksniji mehanizmi koordinacije. Sve to znači i veće troškove, odnosno nižu organizacionu efikasnost. Osnovni zadatak menadžera je da nađu mjeru i uspostave ravnotežu između diferencijacije i integracije.

Kreiranje vrijednosti za zaposlene

Utvrđeno je da postoji tjesna veza između karakteristika organizacione strukture i satisfakcije zaposlenih. Dizajniranje organizacije znači utvrđivanje uloga za svakog pojedinca u izvršnim i upravljačkim procesima i formalizaciju njihovog ponašanja. Zaposleni često nisu svjesni da se svojom odlukom da rade u određenoj organizaciji, dobrovoljno odriču dijela slobode i prihvataju organizaciona pravila i norme ponašanja.

⁷⁹ ibidem

Ukoliko u procesu dizajniranja dođe do visoke diferencijacije biće potrebna visoka formalizacija i standardizacija, zaposleni mogu postati zarobljenici procedura i pravila, lišeni slobode kreiranja i inoviranja, a to kod nekih pojedinaca može izazvati nezadovoljstvo, stres i frustraciju, odnosno pad individualnih i organizacionih performansi.⁸⁰

2.9.3. Pristup transformaciji preduzeća

Diskontinuelne promjene

Promjene sa kojima se preduzeća suočavaju imaju dobrim dijelom diskontinuelni karakter. Preduzeća se suočavaju sa novim izazovima na koje je teško uspješno reagovati skromnim promjenama u obimu i stukturi poslovne aktivnosti. S pravom se ističe da je sposobnost menadžmenta često kritičan faktor sposobnosti preduzeća da se suočava sa diskontinuitetom. Uspješnost suočavanja zavisi, prije svega, od kreativnosti i inovativnosti menadžmenta. Menadžer mora biti sposoban da stvara klimu, otklanja barijere, upravlja procesima inovacije, proširuje izvore novih ideja i načina stimulisanja njihovih promjena.

Džon Koter sugerira sedam pravila kojih treba da se pridržavaju preduzeća koja žele da budu uspješna:

- ✓ ne oslanjati se na konvencije, načini na koji su se stavrali profiti u ovom vijeku ne daju više rezultate;
- ✓ potrebno je pratiti globalizaciju i njene efekte;
- ✓ kretati se ka manjem i preduzetničkom a dalje od velikog i birokratskog preduzeća;
- ✓ pomagati velike poslove iz i izvan preduzeća, koristeći konsultante i druge koji nude nove mogućnosti;
- ✓ nije dovoljno imati samo menadžment već i liderstvo da se uspije;
- ✓ mnogi poslovi omogućavaju da preduzeće iskaže svoju spretnost;
- ✓ potrebno je povećati sposobnost i mogućnost da se konkuriše, imati visoke standard, kao i želja da se pobijedi je bitna i sada i u budućnosti.⁸¹

Preduzeća koja ne shvataju da se radi o diskontinuitetu i blagovremeno ne reaguju nalaženjem novih načina zadovoljavanja potrošača, ulaze u tzv. "smrtnu spiralu". Rapidno

⁸⁰ Grupa autora: Petković M., Janjičević N., Bogićević Milikić B. i Aleksić Mirić A., "Organizacija", Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, p. 53

⁸¹ Stefanović Ž., Menadžment i transformacija preduzeća, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac 1995. godine, p. 3

se gubi tržišno učešće, oni koji su se prilagodili preuzimaju potrošače. Gubitak tržišnog učešća vodi smanjenju obima proizvodnje pri kome je teško apsorbovati fiksne troškove. To ima za posljedicu sniženje ili eliminisanje profita zbog nesposobnosti preduzeća da konkuriše na tržištu. Smanjeni priliv gotovine ograničava mogućnost kreativnog i inovativnog investiranja, čime se žrtvuje buduća rentabilnost za račun tekuće likvidnosti. To ima za posljedicu smanjenje bazične aktive preduzeća njenom djelimičnom prodajom ili spretnim knjiženjem da se iskaže profit u tekućem poslovanju. To destimulativno djeluje na sve stejkholdere preduzeća, posebno kreditore koji se uzdržavaju od daljeg finansiranja preduzeća.

Dimenzije transformacije preduzeća

Raspravlјajući o novim menadžment tehnikama koje se navode u literaturi kao rješenje za probleme preduzeća, Draker se pohvalno izražava o boljim načinima pribavljanja izvora i reinženjeringu. Za ostale menadžment tehnike smatra da su načini da se uradi nešto što se već radi različito. To su po njemu sredstva "kako da se poslovi urade".

Ukoliko preduzeće posmatramo holistički, kao nesumnjivu cjelinu, onda se nove menadžment tehnike (kao svojevrsna terapija) ne mogu primenjivati uspješno bez sagledavanja i razumjevanja cjeline. Ne postoji pojedinačna terapija koja može da izliječi preduzeće čija je teorija poslovanja zastarjela.

Transformacija znači preoblikovanje, preinačenje, preobražaj, bitnu promjenu. Autori definišu transformaciju kao orkestriranu promjenu genetske arhitekture preduzeća, ostvarujući to promišljeno - mada različitim brzinama - preko četiri dimenzije:

- a) promjene mišljenja (ili koncepcije),
- b) restrukturiranja,
- c) revitalizacije i
- d) obnove (podmlađivanje).

Promjena mišljenja je ustvari promjena koncepcije o tome šta je preduzeće i šta želi da ostvari svojom aktivnošću. To omogućava otvaranje preduzeća za novi način razmišljanja, za novu viziju i nova poslovna rješenja. Promjena mišljenja znači daje preduzeće postaje spremno da ide od poznatog u nepoznato- novi proizvodi, tehnologije, tržišta i sl. To je startna osnova procesa transformacije. Prvi korak u toj aktivnosti je mobilizacija zaposlenih da ovlađaju mentalnom energijom potrebnom da se izvedu transformacioni procesi. Teško je zaposlene mobilisati ako ne postoji vizija- što je

ostvarivo, u šta se vjeruje, iz čega proizilazi spremnost da se preduzmu promjene.

Restruktuiranje je način pojačavanja snage preduzeća da bi se osposobilo za suočavanje sa konkurencijom. Akcenat je na usklađenosti i vitalnosti preduzeća da se uspješno suočava sa promjenama u sredini. Restruktuiranje se od nekih koristi kao sinomim transformacije. Ovaj process uključuje konstruisanje ekonomskog modela preduzeća, odnosno sagledavanje kako pojedine poslovne aktivnosti u portfoliju doprinose finansijskom smislu. Potrebno je povezivanje fizičke infrastrukture preduzeća da se obezbijedi konfiguracija toka vrijednosti kroz preduzeće i eksternu sredinu. Restruktuiranje obuhvata preoblikovanje arhitekture posla u preduzeću.

Revitalizacija je podsticanje rasta, što je čini nešto težom od restrukturiranja. Razlog je promjena izvora i metoda rasta u savremenoj privredi. Revitalizacija treba da omogući razvoj postojećih poslova i stvaranja novih. To omogućava izbor pravih ciljnih tržišta. Znanje je najpouzdaniji izvor stavaranja konkurentske prednosti.

Obnova (pomlađivanje) se odnosi na kadrovski aspekt transformacije. Obnova preduzeća uključuje stvaranje strukture nagrađivanja, stimulisanje individualnog učenja i prilagođavanje organizacije. Sistem nagrađivanja mora biti usklađen sa ciljevima i mjerilima preduzeća. Akcenat u organizaciji ne treba da bude na sigurnosti, već na mogućnostima koje preduzeće pruža zaposlenima.

Proces transformacije

Za značajan broj preduzeća transformacija nije pitanje "treba li, već imperativ. Kritičan faktor je stav menadžmenta o promjenama ili karakteru potrebnih promjena. Neuspjeh mnogih akcija na promjeni stanja stvari u velikom broju preduzeća je što stvarno nije namjeravano da se obave promjene.

U neuspješnim preduzećima process promjena nikada ne ide dalje od rješavanja tekućih problema i eventualnih korekcija poslovnih promašaja.

Takvo ponašanje preduzeća može da bude odgovarajuće samo u dužim periodima stabilnosti u sredini. U periodima diskontinuelnih promjena korekcija prošlih grešaka i rješavanje tekućih problema, ne samo da ne daje poslovne rezultate, već zavarava da se nešto dešava u preduzeću. Menadžemnt takvih preduzeća je daleko od traženja novih pristupa modelu ponašanja preduzeća u poslovnoj sredini.

U situaciji diskontinuelnih promjena u sredini izuzetno je teško reagovati u odsustvu strategijske vizije. Strategijska vizija omogućava da se nalaze strategije zasnovane na razumijevanju tržišta i korištenju izvora i sposobnosti preduzeća. Izmjena strategije zahtijeva, u dobrom broju slučajeva, promjenu strukture preduzeća. Strategijska vizija omogućava preduzeću smjer kojim namjerava da ide.

Preduzeće može koristiti ponekad strategije koje su u prošlosti bile uspješne, ali potpuna orijentacija na prošlost izuzetno može da vodi zadovoljavajućim poslovnim rezultatima.

Transformaciju iniciraju oni menadžeri koji nastoje da radikalno poboljšaju poslovne rezultate promjenom ponašanja i sposobnosti preduzeća.

Za uspješnu transformaciju potrebno je obaviti tri aktivnosti:

1. Smjer transformacije postavljati idući odozgo-dole u strukturi, da se stvori fokus u cijelom preduzeću i uslovi za poboljšanje rezultata;
2. Na veoma širokoj osnovi inicirati odozdo-gore poboljšanje rezultata, da se zaposleni na svim nivoima orijentišu na nove načine rješavanja problema i poboljšanja poslovanja;
3. Redizajniranje međufunkcionalnih odnosa, da se povežu aktivnosti i funkcije i informacije na nove načine, da se ostvari sniženje troškova, povećanje kvaliteta i terminiranje aktivnosti.

Promjene se moraju vršiti koordinirano, sam proces transformacije treba da otpočne sa jasnim i konzistentnim usmjeravajućim inicijativama.

Dobro direktivno usmjeravanje procesa transformacije pretpostavlja da su ciljevi jasni i usklađeni sa vizijom, koja služi za odlučivanje i prioritete. Najviše rukovodstvo ima jasan stav o transformaciji i načinima da se obezbijedi podrška ostalih menadžera i zaposlenih u preduzeću. Sve inicirane promjene moraju biti saglasne sa ciljevima i strategijskom vizijom preduzeća. Sistem komuniciranja obezbedjuje feedback rukovodstvu preduzeća. Različita područja i nivoi aktivnosti se mijere na različite načine. Akcenat je na mjerenu rezultata koji su konzistentni sa ciljevima preduzeća. U mjerenu rezultata koriste se ne samo interna već i eksterna mjerila (poređenje sa rezultatima najboljih preduzeća u grani). Ukupno ponašanje menadžera i zaposlenih treba da bude orijentisano ka rezultatima. Menadžeri treba da se orijentišu na iznalaženje atraktivnih mogućnosti i iniciranje aktivnosti da se potencijal preduzeća uskladi sa tim mogućnostima.

Preduzeće može da ostvaruje zadovoljavajuće rezultate poslovanja i sa manje od perfektnim strategijama, ali ne i sa nejasnim ciljevima i konzistentnom strategijskom vizijom u situaciji kada u sredini preovlađuju promjene diskontinuiranog karaktera.

Nije preporučljivo proces transformacije otpočeti sa organizacionim promjenama, ali bez njih nije moguće govoriti o transformaciji preduzeća. Dizajn organizacije je područje na koje menadžeri preduzeća najviše utiču. Bez njihove aktivne uloge nije

moguće rearanžirati i mjenjati uloge pojedinaca, grupa i organizacionih jedinica u preduzeću. Kako je to veoma osetljivo pitanje, menadžeri biraju pravo vrijeme obavljanja ovih promjena.

Predpostavke za uspjeh procesa transformacije preduzeća

Transformacija je bazična kvalitativna promjena preduzeća. Proces promjene zahtijeva vrijeme i najčešće se odvija u etapama. Preskakanje etapa samo stvara iluziju ubrzanja procesa transformacije.

Proces transformacije se treba odvijati prema sljedećim etapama⁸²:

1. U prvoj etapi potrebno je stvoriti saznanje o urgentnosti preuzimanja promjena.
Argumenti koji se koriste za to su procjena tržišne i konkurentne pozicije preduzeća, na osnovu čega je moguće identifikovati postojanje ili mogućnost kriznih situacija, ili velikih mogućnosti za preduzeće.
2. U drugoj etapi se stvara kolacija snaga potrebnih da se pokrene process transformacije preduzeća.
3. U trećoj fazi se stvara vizija na osnovu koje se usmjerava process promjena i stvaraju strategije da se ostvari usvojena vizija.
4. U četvrtoj etapi akcenat je na komuniciranju vizije, pri čemu se koriste sva raspoloživa sredstva.
5. U petoj fazi potrebno je osbosobljavati zaposlene da preuzimaju aktivnosti na osnovu vizije, a da bi se to ostvarilo potrebno je otklanjati barijere promjenama.
6. U šestoj setapi potrebno je ostvariti neke od planiranih uspjeha u kratkom period vremena, zaposleni moraju da uočavaju vidljiva poboljšanja kao osnove za dalje promjene.
7. U sedmoj etapi akcenat treba da bude na konsolidaciji poboljšanja kao osnove za dalje promjene. Zato su najčešće potrebni kako novi projekti, tako i novi ljudi.
8. U osmoj etapi, akcenat treba da bude na institucionalizaciji novih pristupa. Potrebno je dovesti u vezu novo ponašanje sa poslovnim uspjesima. Neophodna je velika opreznost da se nekom pogrešnom odlukom i akcijom

⁸² Stefanović Ž., Menadžment i transformacija preduzeća, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomска istraživanja, Kragujevac 1995. godine, p. 9

ne dovedu u sumnju ostvareni uspjesi u procesu transformacije preduzeća.

Liderstvo je ključna predpostavka za uspjeh procesa transformacije. Liderstvo se danas opravdano stavlja u prvi plan, jer omogućava da se prošire mogućnosti zaposlenih da bi se ostvarila bitna promjena u rezultatima poslovanja preduzeća.

Predpostavka poslovnog uspjeha preduzeća u savremenoj privredi je njegovo konstantno obnavljanje. Opasnosti i mogućnosti u poslovnoj sredini javljaju se u neregularnim intervalima. Nema ni jedno preduzeće stalnu šansu da uđe na novo tržište, uvede nov proizvod u proizvodni program ili novu tehnologiju u proizvodni proces. Ni u jednoj zemlji u svijetu vlade ne donose odluke koje ozbiljno tangiraju preduzeća u regularnim vremenskim intervalima. Zbog svega, efektivna obnova preduzeća zahtijeva kombinaciju jednovremenih promjena sa konstantnim procesom evolutivnog obnavljanja, što omogućava korištenje učenja na osnovu iskustva.

2.9.4. Uloga top menadžmenta u transformaciji preduzeća

Promjene u okruženju izazivaju i promjene u načinu upravljanja, strukturi i ponašanju menadžmenta. Istina, uticaj spoljnih uslova nejednako tangira pojedine nivoje menadžmenta, čije su uloge različite i konceptualno izvedene iz prirode delegiranih zadataka.

Otuda se može govoriti o "zatvorenim" i "otvorenim" upravljačkim pozicijama i mjestima. Strateški vrh preduzeća neposredno radi sa okruženjem pa se otvorenost njegovih uloga podrazumijeva i uzima kao uslov bez koga se ne može. S druge strane, pak, operativni nivoi preduzeća više djeluju u formalizovanoj strukturi odnosa, u nivou rutinskih, dobijenih i ustaljenih zadataka. Srednji nivoi, opet, služe kao svojevrsna transmisija i implementator donijetih strategijskih odluka i kao sistem rešetiranja predloga, inicijativa i stavova operativnog rukovodstva. Njihova pozicija je karakteristična i uokvirena potrebama strategijskog vrha da se u određenim uslovima pojačava samostalnost pojedinih organizacionih dijelova (i nivoa).

Sa promjenama u okruženju dolazi do promjena u poziciji i ulogama pojedinih upravljačkih nivoa. Istina, tu nema automatizma niti reciprociteta, ali dejstva okruženja najviše pogađaju top menadžment, tj. vrh preduzeća.

Promjene u okruženju

Savremeni uslovi privređivanja vrlo su dinamični. Radi se o brzim i kontinuelnim promjenama, koje je teško pratiti, a naročito predviđati. Osim toga, sve su prisutnije globalne tendencije i nastojanja da se primjene univerzalna pravila, uprkos evidentnim specifičnostima i željama, pa i kontradikcijama koje utiču na poziciju

preduzeća i nacionalnih ekonomija. Međutim, nezavisno od toga preduzeća treba da predviđaju i razmišljaju o budućnosti i o načinu "kako da upravljaju sutra".

Evidentan je proces globalizacije radne snage, tim pre što na jednoj strani postoji višak, a na drugoj manjak, i što ne postoji potrebna strukturna usklađenost. Razvijene privrede traže i zapošljavaju visokoobrazovan kada, koji postepeno migrira iz nerazvijenih i manje razvijenih zemalja. Gubljenje "sive" materije samo pojačava postojeći "poredak" i geopolitički postoji između razvijenih i nerazvijenih, siromašnih i bogatih. Još su snažne tendencije kretanja radne snage prema poslu, urbanim sredinama i megapolisima.

Razvoj modernih ekonomija zasniva se na organizovanom korišćenju vrhunskih znanja, stvaranjem timova za oblast inovacija, projektovanja i komercijalizacije produkata. Kroz cijenu, putem finalizacije proizvoda, alimentiraju se visoke nadnlice i ostvaruju potrebni profitti, rast i razvoj pojedinih preduzeća. Razvijene privrede, u interesu zaštite sopstvenih interesa, štite posebna znanja ili ih prodaju i prenose strogo definisanim procedurama i uz set zaštitnih mjera kojima se kupac drži dalje od "originalnih izvora". Radi se o nastojanju pojedinih zemalja ili preduzeća da dugoročno imaju idiosinkroazijske efekte. Organizovano prevazilaženje ovih problema podrazumijeva, kada se radi o privrednim subjektima, stvaranje različitih oblika poslovne saradnje, integracija i saveza, radi smanjenja transakcionih troškova, koji nastaju u uslovima klasičnih kupo-prodajnih odnosa i djelovanja klasičnih tržilnih pravila i kriterijuma.

Ekonomija bazirana na znanju podrazumijeva značajne promjene u načinu organizovanja i upravljanja privrednim subjektima. Ona podrazumijeva sofisticiran sistem odnosa, komuniciranja, stvaranja i komercijalizacije pojedinih programskih paketa za različite svrhe i korisnike. Povećava se ukupna osjetljivost sistema i zavisnost od centara znanja i načina servisiranja pojedinih programa. Stvara se ekonomija u kojoj se postepeno smanjuje značaj prodaje (kupovine), a povećava značaj održavanja - servisiranja prodatih proizvoda.

Institucionalizuje se eksterno servisiranje kao svojevrstan monopol znanja od koga zavisi rad preduzeća. Zato se prodajna cijena uzima kao osnov pogodažanja, korigovan znatnijim izdatkom za održavanje prodane usluge, odnosno proizvoda.

Promjene u menadžmentu

Zbog promjena u okruženju dolazi do promjena u mjestu, ulozi i značaju pojedinih rukovodnih nivoa. Oni se zapravo prilagođavaju nastalim potrebama i odgovaraju zahtjevima nivelišanih struktura koje teže očuvanju postignute efikasnosti i stvaranju novih šansi i mogućnosti.

Promjene u top menadžmentu imaju karakter koncepcijskih obrta i tiču se strategije definisanja i implementacije koncepta: preduzetničke ekonomije, upravljanja kvalitetom, kompjuterski zasnovanog informacionog sistema, reinžinjeringu upravljačke strukture sistema upravljanja.

Osnovu za djelovanje menadžmenta čine sub-strategije, veći broj strategija, koje su relevantne za rad i razvoj poduzetničkih cjelina, osamostaljenih dijelova preduzeća. Unošenjem preduzetničkih vrijednosti u sistem upravljanja preduzećem stvaraju se uslovi za efikasniji rad, za modifikaciju i unapređenje psihosocijalnih i etičko-etičnih vrijednosti koje imaju značajnu uslogu u promjenama demografske strukture i postizanju nužne tolerantnosti i prijemonosti za druge okolnosti.

Menadžment je svoju uslogu u vođenju preduzeća zasnivao na kvantitativnim elementima, kao što je obim proizvodnje, cijena i profit. Top menadžment je nastojao da odabere kompoziciju strategije I strukture koja je svrsishodna tako ustanovljenom cilju. Vremenom na ovim osnovama baziran je concept upravljanja preduzećem nije bio validan. Sistem djelovanja top menadžmenta okreće se filozofiji koja podrazumijeva nov način razmišljanja, konceptualizacije i ostvarivanja katkada i oprečnih stanovišta potrošača, proizvođača i stejkholdera, u vezi povećanja produktivnosti kroz viši kvalitet proizvoda i usluga.

U top menadžmentu nastale su značajne promjene u koncepciji, strategijama, odnosu i načinima implementiranja određenih ideja i poslovnih akcija, koje su označile period u kome se odvija proces poslovnog reinženjeringu (business process reengineering), danas toliko aktuelnog u savremenom poslovanju preduzeća. Reinženjeringu su prethodili procesi totalnog upravljanja kvalitetom (TQM) i JUT programiranje (just in time), kao osnova moderne i uspješne poslovne politike, prije svega u Japanu, a onda i u SAD.

2.9.5. Projektna organizaciona struktura

Projekat ciljno usmjereni, jednokratni, relativno nova i kompleksna namjera, produkt ili cjelovit međusobno povezanih aktivnosti čije je trajanje vremenski ograničeno, a ispunjenje odnosno realizacija povezana s korištenjem značajnih resursa i visokim rizikom pa zbog toga zahtijeva saradnju različitih stručnjaka (timski rad), ocjenjivanje valjanosti i posebno organizovanje. "Složenost, međuzavisnost i neizvjesnost kao karakteristike aktivnosti koje obuhvataju projekti utiču na odvajanje nadležnosti za upravljanje projektom od nadležnosti za upravljanje redovnim poslovima preduzeća. U operacionim istraživanjima projekat se definiše preko modela koji su karakteristični za

izvršni aspekt projekata.”⁸³

Projektnim zadacima označuju se sve aktivnosti koje su potrebne za realizaciju unaprijed definisanih projektnih rezultata. U tom je smislu moguće razlikovati zadatke planiranja od zadataka realizacije projekta. Ovi posljednji mogu se dalje dijeliti na zadatke pribavljanja i korištenja potencijala (npr. saradnika za jednu projektnu fazu) i na zadatke koji su neposredno usmjereni na realizaciju.

Pod projektnim područjem ili pod projektnom organizacijom Frese razumijeva sveukupnost nosilaca zadataka nekog preduzeća koji ostvaruju određeni projekt. Pridruživanje projektnih zadataka osobama i uspostavljanjem komunikacijskih odnosa među njima, uspostavlja se projektna organizacijska struktura.

Sadržaj pojma koordiniranje projektom odnosi se na sve one nosioce projektnih zadataka koji su nadležni za osiguranje i korištenje projektnih resursa i za koordinaciju projektnih aktivnosti.

Izvođenjem projekta obuhvaćaju se projektni saradnici koji izvršavaju projektne zadatke uz korištenje resursa koji su im stavljeni na raspolaganje, a da pritom nemaju pravo izdavanja uputstava.

Projekti su osnova opstanka i rasta organizacija, jer se određene aktivnosti moraju realizovati putem posebnih, nestandardnih organizacionih struktura. “ U životu klasičnog preduzeća povremeno se javljaju nerepetativne aktivnosti. Zbog značaja, jedinstvenosti i odsustva iskustva, nerepetativne aktivnosti zahtevaju poseban pristup. Naime, nerepetativne aktivnosti zahtijevaju upotrebu projekata. Preciznije, u pitanju su tzv.interni projekti, odnosno, skup aktivnosti sa definisanim ciljem koje se odvojeno tretiraju u odnosu na postojeću strukturu preduzeća. ”⁸⁴ Neuspjesi u upravljanju projektima smanjiće sposobnost organizacije da ostvari svoju misiju na efektivan i efikasan način. Projekti predstavljaju direktni način kreiranja vijrednosti za korisnika i to kako za korisnika koji se nalazi na tržištu i čija se potreba zadovoljava, tako i za korisnike "u kući" koji rade zajedno za krajnjeg korisnika na tržištu. Put ka promjenama vodi kroz projekte koji podržavaju organizacionu strategiju. Buduće strategije za projekte zahtijevaće portfolio projekata, od kojih će neki preživjeti tokom svog nastajućeg i funkcionišućeg životnog ciklusa stvarajući vrijednost za korisnike.

Od kada projekti igraju centralnu ulogu u budućim strategijama organizacije najviši upravljački nivo će se morati aktivnije uključiti u ocjenjivanje efektivnosti i efikasnosti upravljanja tokom projekata koji se u organizaciji dešavaju. Kontrolisanje

⁸³ Đuričin D.,Upravljanje putem projekata, Ekonomski fakultet Beograd, 2006.p.102

⁸⁴ Đuričin D.,Upravljanje putem projekata, Ekonomski fakultet Beograd, 2006.p.114

ovih projekata mora biti realizovano od strane najviših organa upravljanja kako bi se stekao uvid u šanse ili pretnje koje projekat može imati za buduću konkurentost.

U posmatranju tih projekata top menadžeri moraju pronaći odgovor na sljedeća pitanja:

- Da li će rezultat projekta, manifestovan u proizvodu ili procesu biti namenjen korisniku?
- Da li će projekat pridonijeti opstanku u smislu konkurentnosti?
- Da li će projekat rezultirati podrškom u prepoznavanju potreba u oblikovanju i izvršenju organizacione strategije?
- Može li organizacija upravljati rizikom i neizvjesnošću koji će biti povezani sa projektom?
- Kolika je vjerovatnoća da projekat bude kompletiran na vrijeme, u okviru definisanog budžeta i sa zadovoljavajućim tehničkim performansama koje su postavljene kao cilj?
- Da li će projekat predstavljati vrijednost za korisnika?
- Da li će projekat u svojoj krajnoj konsekvenci predstavljati zadovoljavajući povrat na investirana sredstva organizacije?
- Na kraju, da li se projekat uklapa u strategiju oblikovanja i razvoja budućih proizvoda i procesa?⁸⁵

U stručnoj literaturi razmatraju se postojeće i postavljaju nove projektne klasifikacije često jedino iz pragmatičkih pobuda. Od projektnih dioba koje su organizacijsko—teoretski prihvatljive, prikazat će se dvije, i to Fresova opća podjelu, te podjelu organizacijskih projekata što ju je izradila grupa autora Instituta za organiziranje upravljanja i DirotenniKu Akademije za državnu i pravnu znanost iz Leipziga, u suradnji sa Znanstvenoistraživačkim institutom SSSR—a za organizacijsku tehniku iz Moskve. Freseova opća podjela projekata omogućuje da se ukaže na organizacijske posljedice koje u organizacijskoj strukturi izazivaju projekti prilikom njihova uvođenja zavisno o objektu projektiranja, odnosno koje nastaju u projektnoj strukturi pod utjecajem okoline i projektne novosti. Polazeći od takva shvaćanja, Frese u određivanju projektnih vrsta primjenjuje tri diobena stajališta, i to:

⁸⁵ Bobera D., Projektni menadžment, Univerzitet u Novom Sadu, ekonomski fakultet, Subotica, 2003. godina,p.71

1. objekt projektiranja,
2. utjecaj okoline na projekat i
3. stupanj projektne novosti.

Prema objektu projektiranja svi se projekti promatraju kao predmetno ili kao procesno orijentirani. Predmetno orijentirani projekti u proizvodnji usmjereni su na ostvarenje promjena u proizvodnom programu.

Među procesno orijentiranim projektima razlikuju se projekti radnih procesa od projekata upravljačkih procesa. Prvima se rješavaju nabavni i proizvodni procesi te procesi plasmana, a drugima informacijski procesi koji su potrebni za koordiniranje procesa učinaka.

U drugoj podjeli projekata, polazeći od stepena novosti kao diobenog stajališta, razlikuju se projekti s visokim stepenom novosti od projekata s neznatnim stepenom novosti. Iako je svaki projekt po sadržaju nov, u njegovoј ukupnoj problematičnosti zastupljen je i određeni veći ili manji broj ranije izrađenih rješenja.⁸⁶

U organizacijskoj nauci vlada saglasnost o osnovnoj strukturi podjele projekata na faze, ona se svodi na projektno planiranje i na projektnu realizaciju.

Projektne faze su sljedeće:

1. projektna ideja;
2. planiranje projekta
3. realizacija projekta
4. provjeravanje i/ili korištenje projekta

Projekti i organizaciona strategija počinju sa vizijom koju definišemo kao vještina sagledavanja stvari koje su nevidljive drugim ljudima. Drugim riječima, radi se o nečemu što neko ima, a neko ne poseduje tu sposobnost.

Strateško planiranje za projektni menadžment predstavlja razvoj standardne metodologije za projektni menadžment koja će se ponovo koristiti i koja se povećati vjerovatnoću postvarivanja svrhe projekta. Metodologija počinje sa definisanjem procesa projekta koja se kasnije razgrađuje na tehničke, funkcionalne i menadžerske, te finansijske osnovne dokumente. Tehnički osnovni dokument sačinjen je od: saopštavanja o poslu koji se mora obaviti; specifikacija; organizaciono tehničke strukture projekta; vremena i krive potrošnje.

⁸⁶ Kapusić S., Organizacijska teorija, Informator Zagreb 1991. godina, pp.,271-300

Kritični faktori uspjeha, za strategijsko planiranje za potrebe projektnog menadžmenta, uključuju one aktivnosti koji moraju biti u organizaciji izvršene kako bi se otvarila dugoročna svrha organizacije. Kritični faktori uspjeha u ostvarivanju izvrsnosti, u projektnom menadžmentu, jednako se primjenjuju u svim tipovima organizacija, pa čak i u onim koje nisu u potpunosti implementirale sopstveni sistem projektnog menadžmenta. Najčešći problemi sa kojima se suočavaju članovi projektnih timova su:

- u cijelokupnom projektu postoje stvari koje se sporo odvijaju i ne postoji način da se one izbjegnu,
- datum završetka projekta je definisan prije nego što je definisan i zajednički dogovoren obim čitavog projekta i zahtjevi koji se moraju uspuniti,
- detaljni projektni planovi koji identificiraju sve projektne aktivnosti, zadatke i podzadatke nisu dostupni,
- najveći upravljački sloj ne dozvoljava uvek upotrebu tehnike čistog projektnog menadžmenta itd.⁸⁷

Ukoliko se izvrsnost u projektnom menadžmentu manifestuje u kontinuiranom toku uspješno realizovanih projekata, tada bi prvi korak trebao biti definisanje uspjeha.

U tom kontekstu uspjeh se tradicionalno definiše kao postizanje svrhe projekta u okviru sljedećih ograničenja:

- alociranog vremena,
- budžetiranih troškova,
- željnog izvršenja na tehničkom ili specifiranom nivou i
- kvalitativnim standardima koje je definisao potrošač ili korisnik.

Za preduzeća koja teže izvrsnosti u projektnom menadžmentu, izvršni rukovodioci moraju učiti da definišu projekt u smislu da on bude dobar, za projekt, ali i za cijelu organizaciju.

Izvršni organi upravljanja mogu podržavati projekt menadžere podsjećajući ih na tu dvostruku odgovornost kroz:

- ohrabrvanje projekt menadžera da preuzmu i neprojektne odgovornosti kao što su npr. administrativne aktivnosti,
- omogućavanje projekt menadžerima pristup informacijama o ukupnim operacijama preduzeća, a ne samo onim informacijama koje se odnose na dodeljeni projekt,

⁸⁷ Kapusić S., Organizacijska teorija, Informator Zagreb 1991. godina, pp.,271-300

- podrška značajnom dijalogu između projekt menadžera i
- postavljanjem pitanja da li su odluke koje su donošene od strane projekt menadžera u najboljem interesu preduzeća kao cjeline.

Organizaciono ponašanje u projektnom menadžmentu je akt veoma delikatnog balansiranja sličnom sjedenju na barskoj stolici. Barska stolica obično ima tri noge na kojima stoji. Slično je i sa projektnim menadžmentom: jedna noga je projekt menadžer, jedna je linijski menadžer, a jedna je sponzor. Ukoliko je jedna noga izgubljena ili neupotrebljiva, stolicu će biti veoma teško balansirati. Premda su linijski menadžeri ključ uspjeha projektnog menadžmenta, oni će imati veoma velike probleme izvršavajući svoje aktivnosti bez efektivnih međuuloga projektnog menadžera i projektnog sponzora. Kod neuspješnih projekata, projekt menadžer je veoma često imao veća prava nad linijskim menadžerom koji je bio uključen u projekat. U uspešnijim projektima, projektni i linijski menadžer dijele autoritet. Projekt menadžer pregovara sa linijskim menadžerom, o obavezama projekta i njegovom toku kroz liniju, umjesto da ga zaobilazi.

Projektni menadžer obezbeđuje preporuke koje se tiču izvršenja posla od strane zaposlenih i vodstvo je skoncentrisano oko cijelog projektnog tima, a ne samo kod projekt menadžera. Kada projekt i linijski menadžer gledaju jedan drugog kao ravnopravne oni dijele jednak upravljanje projektom i isto tako autoritet i obaveze o odgovornost za uspjeh projekta. Očigledno je da podojela autoriteta čini podijeljeno donošenje odluka lakšim. U tom kontekstu može se uputiti nekoliko sugestija za izvršne rukovodioce kao sponzore projekta⁸⁸:

- ne povećavati autoritet projektnog menadžera na štetu linijskog menadžera,
- dozvoliti linijskom menadžeru da omogući tehnička uputstva svojim ljudima ukoliko je to moguće,
- ohrabrvati linijske menadžere da omoguće realističnu procjenu vremena i resursa i nakon toga raditi zajedno sa njima da budemo sigurni da će se pridržavati svojih obećanja,
- iznad svega, držati linijske menadžere potpuno informisanim.

Treći faktor neophodan za ostvarivanje izvrsnosti u projektnom menadžmentu je implementacija i prihvatanje alata projektnog menadžmenta. Mnoge kompanije veoma brzo prihvate i implementiraju alate kao što su PERT/CPM, ali odbijaju prihvati ostale okvire ili umrežene profesionalne računare ili softverske pakete za planiranje projekata i sl. Sporo prihvatanje informatičke podrške upravljanju projektima može se tražiti u sljedećim razlozima:

⁸⁸ Kapusić S., Organizacijska teorija, Informator Zagreb 1991. godina, pp.,271-300

- višim organima upravljanja se možda neće sviđati realnosti outputa,
- viši upravljački nivo je skloniji korištenju svojih sopstvenih tehnika nego sistemu za planiranje, budžetiranje i proces donošenja odluka,
- planeri možda ne žele korištenje dan za dan planiranja za svoje sopstvene projekte i sl.

Edukacija iz oblasti projektnog menadžmenta mora prethoditi softverkoj edukaciji. Isto tako izvršni upravljački nivo mora obezbijediti ohrabrenje i podršku za korištenje softvera za projektni menadžment.

Svaki poslovni sistem ima korporativne kompetencije i resurse koji ga razlikuju od njegovih konkurenata. Ove kompetencije i resursi se obično identifikuju u smislu jakih i slabih strana korporacije. Jake strane su prozor kroz koje se vide mogućnosti koje okruženje pruža, a slabe strane stvaraju ograničenja. Ono što preduzeće može da radi, jeste da se bazira na kvalitetu resursakojim raspolaže. Snaga i slabosti se mogu tokom vremena mijenjati i zbog toga se moraju veoma pažljivo pratiti.

Snaga i slabosti su interne mjere kojima se utvrđuje šta preduzeće može da uradi i šta mora, a na temelju kvaliteta resursa kojima raspolaže.

Humane resurse čine znanje, vještine, sposobnosti i talenat zaposlenih u preduzeću. Ovo uključuje i najviši direktorski nivo, menadžere na svim nivoima i cijelokupno zaposlene. Odbor direktora omogućuje kompaniji značajno iskustvo, političku mudrost i veze i mogući izvor za pozajmljivanje. Odbor direktora je primarno odgovoran za izbor glavnog izvršnog direktora, koji je u stvari top menadžer preduzeća, kao i za predstavljanje najboljih interesa različitih stejkholdera kao cjeline. Top menadžment je odgovoran za razvoj strategijske misije kao i za osiguranje da će ta misija zadovoljiti stejkholdere⁸⁹.

U ovu grupu resursa ubrajamo fizičke resurse koje preduzeće čine različitim u odnosu na druga preduzeća.

Organizacioni resursi predstavljaju vezivnu masu koja sve ostale resurse drži na okupu. U organizacione resurse pripadaju organizaciona struktura, projektni segment, formalna struktura izvještavanja, planski sistem, sistem utvrđivanja vremenskog rasporeda odvijanja aktivnosti, kontrolni sistem i podržavajuće politike i procedure.

Finansijski resursi su sposobnost preduzeća za pozajmljivanje kapitala za uspostavljanje kreditnih linija, njegov kreditni rejting, sposobnost generisanja novca ako najlikvidnijeg oblika sredstava kao i veze sa inovacionim bankama. preduzeće mora

⁸⁹ Bobera D., Projektni menadžment, Univerzitet u Novom Sadu, ekonomski fakultet, Subotica, 2003. godina,p.83

održavati primjereni balans između akcijskog kapitala i kredita kada povećavaju svoj ukupni kapital.

Humani, fizički, organizacioni i finansijski resursi smatraju se materijalnim resursima. S druge strane, postoje i nematerijalni resursi u koje spadaju organizaciona kultura, reputacija, poznata marka, patenti, i sl. Nematerijalni resursi i njihov značaj nisu tako jasno vidljivi kao što je to slučaj s materijalnim, ali mogu voditi ka održivoj konkurentskoj prednosti⁹⁰.

Društven odgovornost je takođe nematerijsni resurs, premda postoji elemenata i materijalnog i nematerijalnog. Društvena odgovornost predstavlja očekivanje da će javnost shvatiti da preduzeće donosi takve odluke koje su u najboljem interesu društva kao cjeline.⁹¹

Ono što preduzeće želi da uradi nije uvijek u saglasnosti sa onim što može da uradi. U tom kontekstu normalno je da se kritično ograničenje manifestuje u kvalitetu dostupnih resursa. Normalno je da kompanije imaju veliku broj projekata koje žele realizovati, ali zbog prisutne ograničenosti resursa neophodno je razviti sistem prioriteta za selekciju projekata.

Svaki projekat prolazi kroz SWOT ocjenu (analiza koja pomoću matrice ukršta šanse i prijetnje iz okruženja te jake i slabe strane preduzeća). Projekti se nakon toga rangiraju na devetoj kvadratnoj mreži koja je konstruisana na temelju koristi od projekta i kvaliteta resursa neophodnih za ostvarivanje tih koristi.

Koristi od projekata mogu se manifestovati u elementima koji imaju sljedeće karakteristike:

- profitabilnost,
- zadovoljenje korisnika- dobar ugled,
- penetracija na novo tržište - budući poslovi,
- razvoj nove tehnologije,
- reputacija,
- transfer tehnologije,
- uravnoteženje radne snage i
- korištenje neiskorištnih kapaciteta.

Korištenje tehnike matrice portfolio klasifikacije omogućava primjerenu selekciju

⁹⁰ Bobera D., Projektni menadžment, Univerzitet u Novom Sadu, ekonomski fakultet, Subotica, 2003. godina, pp.,271-300

⁹¹ Bobera D., Projektni menadžment, Univerzitet u Novom Sadu, ekonomski fakultet, Subotica, 2003. godina, pp.,271-300

projekata. Pored toga on stvara i mogućnost organizaciji za korištenje modela osnova planiranja kapaciteta kako bi stekla saznanje koliko je rada potrebno za preduzimanje projekta. Preduzeća obično nemaju problem pri odlučivanju na koje poslove da postave svoje kvalitetne i talentovane kadrove. Ovaj model, međutim, omogućava jednu vrstu vodiča za efektivno korištenje prosječnih i ispod prosječnih pojedinaca.

2.10. Upravljanje organizacionim promjenama

Iniciranje promjena

Poseban problem predstavlja određivanje pojma organizacionih promjena. Većina autora se slaže da se promjene u organizaciji dešavaju, ali postavljaju pitanje šta se pod tim podrazumijeva.“Pod organizacionim promjenama podrazumjevamo razliku u stanju organizacije u dvije različite vremenske tačke.

Organizacione promjene uključuju promjene organizacije i svih njenih komponenti ili dimenzija. Dakle, organizacione promjene uključuju promjenu organizacione šeme, promjene distribucije autoriteta u donošenju odluka, promjene mehanizma koordinacije sektora i službi, promjene organizacione kulture, promjene stila liderstva, promjene u strukturi neformalne moći i uticaja u organizaciji, promjene neformalnih grupa itd. Međutim, organizacione promjene ne obuhvataju promjene onih komponenti menadžmenta koje nisu elementi organizacije u užem smislu (mada jesu povezani sa njome). To znači da organizacione promjene ne uključuju promjene razvojne i poslovne strategije (strateške promjene), promjene tehnologije u preduzeću (tehnološke promjene), promjene finansijske strukture (finansijsko restrukturiranje), promjene tržišnog nastupa, brenda, kanala prodaje ili prodajne politike (marketinške promjene), promjene vlasničke strukture i pravnog statusa preduzeća itd.

Kao i svaku višedimenzionalnu pojavu, organizacione promjene možemo klasifikovati na više načina i po više kriterijuma. Da bi smo razumjeli neku organizacionu promjenu moramo odgovoriti na tri jednostavna pitanja:

1. Zašto se organizacija mijenja odnosno koji su uzroci i ciljevi promjena?
2. Šta se u organizaciji mijenja odnosno koji je sadržaj promjena?
3. Kako se organizacija mijenja odnosno kako izgleda proces promjena?
4. Cilj promjena otkriva i njihov uzrok tako da se ta dva kriterijuma preklapaju. Ovaj kriterijum klasifikacije promjena polazi od pitanja: zašto se organizacija mijenja?

Prema ovom kriterijumu razlikujemo dvije osnovne vrste organizacionih promjena: organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj.⁹² Postavlja se pitanje, kako lideri mogu uticati na organizacione promjene i kako se upravlja promjenama. Ovo je veliki problem, jer rukovodilac može ostvariti svoje poslovne koncepte samo ako mijenja stanje u organizaciji. Organizaciona praksa u našoj zemlji i zemljama u tranziciji uopšte pokazuje da veliki broj organizovanja i reorganizovanja završavaju krahom. Najčešći uzrok tome je formulisan u pristupu, zatim u neadekvatnom kadru za takve promjene, odsustvu motivacije i slično.⁹³

Iniciranje promjena je prvi korak u procesu upravljanja organizacionim promjenama.

Da bi organizacione promjene mogle da se razlikuju neko mora da ih inicira odnosno da započne proces. To ne može biti niko drugi do menadžment organizacije ili dijela organizacije u kome će se proces organizacionih promjena dešavati.

Da bi inicirao promjene menadžment preduzeća treba da⁹⁴:

- ✓ prepozna uzroke promjena,
- ✓ razvije sopstvenu svijest o potrebi prekidanja inercije organizacije i neophodnosti promjena, izgradi želju da se promjene izvedu i donene odluku da započne process promjena,
- ✓ identificuje i angažuje agenta promjena, definiše njegov zadatak i izgradi produktivne odnose sa njime.

Upravljane organizacionim promjenama

Pod organizacionim promjenama podrazumijevamo sve preobražaje, koji se dešavaju u bitnim obilježjima organizacije. Šta ubrajamo dakle u organizacione promjene? Na temelju šireg tumačenja pojma, organizacione promjene su sljedeće:⁹⁵

- ✓ zamjena dijela preduzeća (naprimjer mjenjanje direktora);
- ✓ izrada implementacije nove strategije preduzeća,
- ✓ rast značaja uloge jednog člana ili jedne organizacione jedinice;
- ✓ novi organizacioni procesi i funkcije zbog nastanka izmjenjenih uslova u okruženju (naprimjer osvajanje novih tržišta);
- ✓ uvođenje novih proizvodnih, radnih odnosno upravljačkih procesa u organizaciju

⁹² Petković M., I drugi, Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2016.p.47

⁹³ Ahmetagić E., Organizacija preduzeća ,Ekonomski fakultet, Subotica,2007.p. 327

⁹⁴ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011. p. 67

⁹⁵ ibidem.str. 67

(na primjer uvođenje računa u proces proizvodnje);

- ✓ rješavanje krizne situacije u organizaciji i slično.

Ovi događaji izazivaju takve promjene koje se održavaju na mjenjanje bitnih obilježja organizacije.

Promjene koje se odvijaju uz praćenje intervencija rukovodstva se nazivaju "upravljane organizacionim promjenama". Ove promjene imaju sljedeće karakteristike:

- ✓ promjenjeno je najmanje jedno od bitnih obilježja organizacije;
- ✓ promjena prevazilazi jednu određenu veličinu, zavisno od konkretnog ispitivanja,
- ✓ rukovodioci svjesno upravljuju pravcem i tokom promjena.

Uzroci organizacionih promjena

Prvi korak koji u procesu upravljanja organizacionim promjenama treba da učini menadžment preduzeća jeste da prepozna situaciju u kojoj su promjene potrebne ili neophodne. Da bi to mogao da učini, menadžment preduzeća mora da nauči da prepoznae uzroke organizacionih promjena kada se oni pojave.

Uzroci organizacionih promjena predstavljaju sve one faktore koji preuzeće primoravaju da mijenja svoju organizaciju. Uzroci organizacionih promjena su u suštini faktori organizacione structure koje smo prethodno pojasnili.

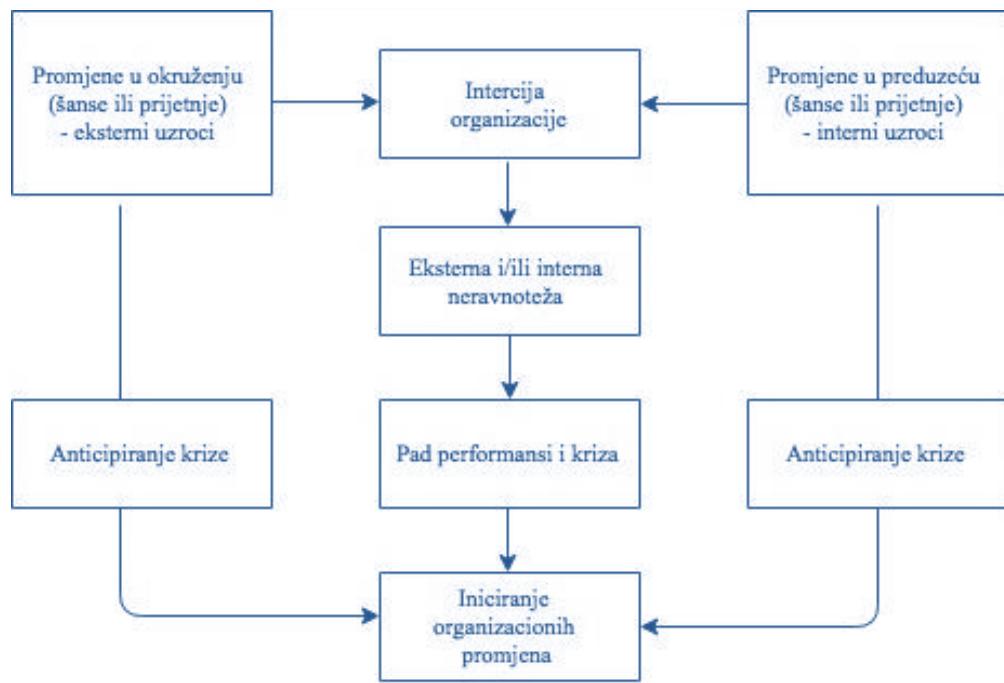
Nakon prepoznavanja djelovanja uzroka promjena, potrebna je izgradnja svijesti rukovodstva organizacije da je neophodno izvesti promjene. Osnovna barijera tome jeste inercija organizacije. Naime, postoje dva načina na koji se rukovodstvo preduzeća može izvesti promjene. Top menađment preduzeća može da postane svjestan uzroka i potrebe za promjenama prije nego se uzroci u potpunosti ostvare ili vrlo brzo po njihovom djelovanju.

Često se, međutim, dešava da menađment ne može da prati promjene kako u okruženju, tako i u samom preduzeću i da prilagođava organizaciju tim promjenama na kontinuelnoj osnovi. Rukovodstvo preduzeća u toj situaciji ne prepoznae djelovanje uzroka promjena u njihovom začetku pa tako i ne shvata potrebu za promjenama. Umjesto toga, pojavljuje se inercija preduzeća. Promjene u eksternoj ili internoj sredini uz odsustvo promjena u organizaciji preduzeća (inercija) stvara realnu neravnotežu, pad performansi i krizu preduzeća. Kriza preduzeća tada predstavlja "inicijalnu kapislu" koja započinje organizacione promjene. Tek kada se pojavi kriza, rukovodstvo preduzeća postaje svesno potrebe za promenama.

Ukoliko preuzeće posle pojave krize ne izvrši potrebne organizacione

promjene i nastavi sa inercijom, sljedi njeno propadanje. Dakle, suočene sa krizom organizacije imaju izbor: promjene ili propasti.

Dijagram 3 Uticaj faktora na promjene se može sagledati iz sljedećeg uzročno posljetičnog dijagrama



Ivor: Janićević N., 2004.p.14

Glavna barijera izgradnji svijesti rukovodstva organizacije da su promjene neophodne jeste inercija organizacije. Da bi se borili protiv inercije koja ih onesposobljava da vode promjene, menadžeri moraju poznavati izvore organizacione inercije.

Harvardski profesor John Kotter je u svojoj knjizi o vođenju promjena takođe dao objašnjenje izvora organizacione inercije. Osnovni izvor inercije jeste samozadovoljstvo zaposlenih i menadžera u organizaciji koje blokira promjene. Izvori samozadovoljstva ili faktori koji generišu inerciju su sljedeći:

- **Odsustvo vidljive krize.** Ukoliko niko u preduzeću ne govori o problemima i krizi, o dugovanjima, nelikvidnosti, ukoliko su plate redovne i na zavidnoj, visini, inercija će prevladavati a menadžment neće biti motivisan da započne proces promjena.
- **Vidljivi znaci bogatstva.** Sve dok se dijele nagrade i bonusi, dok se kupuju novi službeni automobili ili dok se sastanci top menadžmenta održavaju na atraktivnim lokacijama teško je menadžerima da shvate da su promjene potrebne i inercija je sasvim očekivana.
- **Niski standardi performansi.** Ukoliko menadžment preduzeća postavlja

osrednje planske zadatke pred sebe sigurno je da će ih ispuniti. Time se značajno smanjuje vjerovatnoća da će biti zainteresovan za promjene.

- **Organizaciona struktura koja suviše specijalizuje ljudе.** Suviše visoka specijalizacija fokusira menadžere samo na uzak krug problema koji spadaju u djelokrug njegove odgovornosti. Uobičajena posljedica je da niko nije odgovoran za promjene a time ni zainteresovan za njih.⁹⁶
- **Sistem kontrole koji se fokusira na pogrešne indikatore koje je lako ostvariti.** Ukoliko se uspješnost dijelova preduzeća mjeri parametrima koje je relativno lako ostvarili, to će biti takođe jedan od uzroka inercije i barijera započinjanju procesa promjena.
- **Nema povratne informacije o performansama od eksternih, nezavisnih izvora.** Sve dok se slika o uspješnosti preduzeća gradi samo na impresijama ili podacima iz internih izvora, sigurno je da neće biti želje za promjenama. U ljudskoj prirodi je da racionalizuje svoje neuspjehe te je za iniciranje promjena neophodno da objektivne informacije o uspješnosti organizacije dođu iz eksternih i nezavisnih izvora.
- **Kultura nezameranja, kultura "ubiti glasnika loših vesti".** U mnogim organizacijama postoji kultura u kojoj je bolje biti u dobrim odnosima sa kolegama nego im ukazivati na greške. Ova kultura direktno doprinosi uljuljkivanju menadžmenta u lažnu sliku o tome daje sve u redu i da promjene nisu potrebne.
- **Ljudska priroda odbijanja loših vesti.** Ljudi ne vole loše vijesti i odbijaju da ih prihvate sve dotle dok to ne bude nemoguće.
- **Top menadžment koji priča kako je sve lijepo i dobro.** Inercija organizacije se javlja i uslijed toga što najviše rukovodstvo preduzeća, najčešće u želji da legitimizuje svoje vodstvo, "popravlja" sliku stvarnosti i predstavlja je boljom nego što ona u stvari jeste.

Šta se dešava kada dođe do pada performansi preduzeća i krize? Da li to znači automatski organizacione promjene? Istraživanja koja su vršena u preduzećima pokazuju da kriza, nažalost, ne znači automatski i promjene. Ljudi se mogu navići na krizu i loše performanse preduzeća i živjeti sa time neko vrijeme. Proces inkubacije od pada performansi i prvih znakova krize do organizacionih promjena ima uobičajeno 4 osnovne faze:

⁹⁶ Janjičević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011.godina,pp. 14-34

I. Prva faza je "odbijanje". Menadžment preduzeća odbija da "vidi" znakove krize i potpuno zanemaruje njen postojanje. Menadžment nije svjestan da kriza dolazi uglavnom zbog svoje interpretativne (mentalne) šeme ali i uslijed nedostatka kontrolnih mehanizama u preduzeću kojima bi se na vrijeme dao znak za uzbunu. Ti mehanizmi su obično sistem obračuna troškova ili sistem planiranja i budžetiranja.

II. U drugoj fazi menadžment preduzeća uviđa krizu ali pokušava da je "objasni". Razlozi za neuspjeh se uglavnom traže u spoljnim faktorima, van kontrole preduzeća i pridaje im se prolazni karakter. Nikakva akcija se još ne preuzima.

III. U sledećoj fazi kriza eskalira i preduzeće dolazi u opasnost od dezintegracije. Tada se preuzimaju prve promjene ali obično zakašnjele i nedovoljne. Radikalne promjene bi zahtijevale i promjenu strukture moći te su blokirane od strane onih koji imaju moć u preduzeću i autoritet da odlučuju o promjenama.

Najzad, uslijed neadekvatne akcije u prethodnoj fazi nastupa četvrta, kritična faza u kojoj se događa organizacioni kolaps. Tada se ili preuzimaju radikalne organizacione promjene ili preduzeće propada.

Istraživanja su pokazala da na organizacione promjene *ne utiče zapravo absolutna visina performansi već njihovo kretanje*.⁹⁷

Donošenje odluka o promjenama

Da bi se promjene inicirale nije dovoljno da top menadžment postane svjestan uzroka promjena kao i da su promjene neophodne. Potrebno je da rukovodstvo preduzeća svoju svijest o potrebi za promjenama pretvori u želju za promjenama. U osnovi te želje jesu dva uvjerenja:

1. da promjene donose nešto dobro kako organizaciji kojoj pripadaju tako i njima lično i
2. da je organizacija sposobna da izvede promjene.

Svijest da su promjene neophodne organizaciji još uvjek ne mora da znači da će se promjene desiti.

Odluka o pokretanju procesa promjena mora da sadrži, implicitno ili eksplicitno nekoliko osnovnih elemenata:

- ***Uzroci promjena.*** Odluka o pokretanju promjena mora da sadrži svijest o tome zašto se promjene iniciraju odnosno šta su uzroci promjena. Jasno je da niko neće

⁹⁷ Janjičević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011.godina,pp. 14-34

prihvati da učestvuje u promjenama za koje mu nije jasno zašto su uopšte potrebne.

- **Oblast promjena.** Odluka o promjenama mora da odredi barem u opštim okvirima, oblast koja će se mjenjati. Da li će to biti promjena organizacione strukture, sistema nagrađivanja, informacionog sistema? Da li će to biti promjene čitave organizacije ili pak samo jednog organizacionog dijela i kojeg? Te stvari se moraju se znati na početku. To ne znači da se objekt promjena ne može u kasnijoj fazi procesa mjenjati. Ali u početku se mora znati zašto se promjene vrše i gdje se promjene trebaju desiti.

- **Dubina i širina promjena.** Da li će promjene biti duboke i sveobuhvatne ili se pak radi o finom podešavanju postojeće organizacije? Obuhvat promjena se može takođe kasnije mjenjati ali je bitno da na početku procesa promjena menadžment organizacije ima barem ideju o tome šta želi: radikalnu restrukturizaciju ili pak inkrementalno unapređenje postojeće organizacije.

- **Vrijeme promjena.** Odluka da se ide na promjene mora da sadrži i generalni vremenski okvir u kome će se promjene desiti. Opet to ne znači da se taj vremenski okvir u potpunosti i ostvari već da top menadžment na početku procesa promjena mora imati ideju koliko će taj proces trajati.

- **Agent promjena.** Odluka da se inicira proces promjena treba da odredi i ko će biti agent promjena. Agent promjena je osoba ili tim koji neposredno i operativno vodi proces promjena. To može biti neko iz same organizacije (interni agent) ali i neko van organizacije (eksterni agent - konsultant). Promjene može da vodi menadžer koji rukovodi organizacijom ili dijelom organizacije u kome se promjene dešavaju. Međutim, on iz raznih razloga može operativno vođenje promjena da prepusti nekom drugom.

Mada su svi navedeni elementi odluke o iniciranju promjena podložni reviziji u kasnjem toku procesa, veoma je značajno da budu na samom početku što jasnije izraženi.⁹⁸

Angažovanje agenta promjena, defisanje njegovog zadatka i uspostavljanje odnosa klijent-agent

Nakon donošenja odluke da se započne proces organizacionih promjena, neophodno je da se ta odluka i sproveđe u praksi. Prvi korak u sprovođenju odluke menadžmenta organizacije ili dijela organizacije o promjenama jeste identifikovanje i angažovanje agenta promjena.

Agent promjena jeste osoba ili tim koji operativno upravlja procesom promjena.

⁹⁸ Janjičević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011.godina , pp.,14-31

Agent promjena planira proces promjena, samostalno obavlja aktivnosti i zadatke potrebne u procesu promjena ali i organizuje obavljanje neophodnih zadataka i aktivnosti u procesu promjena od strane drugih, koordinira aktivnosti različitih subjekata u procesu promjena, kontroliše tok i efekte procesa promjena i preduzima korektivne akcije.

Zadatak agenta promjena jeste da istraži problem koji je inicirao promjenu, otkrije njegove uzroke, predloži menadžmentu intervenciju odnosno promjenu koju treba izvesti da bi se problem riješio i da, na kraju, sprovede promjenu ili barem učestvuje u njenom izvođenju.

Agent promjena ne mora imati autoritet da donosi strateške odluke u pogledu promjena koje će se realizovati ali mora imati autoritet da donosi operativne odluke vezane za izvođenje procesa promjena.

U identifikovanju agenta promjena menadžment organizacije ima pred sobom tri alternative. Prva mogućnost jeste da ulogu agenta promjena preuzme na sebe sam menadžer. On može, posle sazrijevanja svijesti o neophodnosti promjena da preuzme sam stvari u svoje ruke i da istraži problem, doneće odluku o tome kakva vrsta promjena je neophodna i da zatim tu promjenu i sprovede.

Nakon identifikovanja agenta promjena, sljedi definisanje njegovog zadatka. Iako dijagnoza izvora problema tek sljedi, ipak se uvijek na početku definiše polje rada agenta promjena. Veoma je važno da se na početku pravilno identitikuje pravi, realni problem sa kojim se organizacija suočava i na kome agent promjena treba da radi. Ukoliko se u ovoj fazi procesa promjena pogriješi, to može veoma skupo da košta organizaciju kako u pogledu novca trako i u pogledu vremena i energije koja je utrošena na rješavanje nepostojećih ili lažnih problema.⁹⁹

Na samom početku izgradnje odnosa klijenta i konsultanta veoma je korisno da oni postignu koncenzus oko modela konsaltinga koji će se primjeniti i uloge koju će konsultant imati.

- Model “*kupovine*” podrazumijeva takav odnos konulant- klijent u kome klijent plaća konsultanta da mu obezbijedi znanje i vještine koje su klijentu potrebne a kojima ovaj ne raspolaže.
- Model “*doktor - pacijent*” podrazumijeva takav odnos konsulant - klijent u kome klijent zna da nešto nije u redu sa njegovom organizacijom ali ne zna tačno da

⁹⁹ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. Godina,p. 255

utvrdi šta. Klijent se obraća konsultantu da ovaj postavi dijagnozu kojom će tačno utvrditi uzroke problema čije simptome oseća klijent i da predloži preporuke kojima će se te problemi riješiti.

- Model *procesnog konsallinga* se kvalitativno razlikuje od prethodna dva modela. Ovaj model odnosa podrazumijeva da konsultant ne obezbeđuje gotova rešenja za probleme klijenta već ga uči kako da sam dođe do tih rješenja. Drugim riječima, konsultant uči klijenta da peca umjesto da mu daje ribu. Cilj konsalting odnosa jeste da se podigne nivo sposobnosti klijenta da sa-mostalno riješava probleme u budućnosti umesto da mu se jednokratno pomogne da riješi problem.

Konsalting usluge koštaju veoma mnogo i organizacije danas ne mogu sebi dozvoliti luksuz da od te skupo plaćene usluge dobiju malo ili nimalo efekta. A koliki će biti efekat konsultantske usluge zavisi u najvećoj mjeri od kvaliteta odnosa koji se izgrađuju između konsultanta i klijenta. Mada je odgovornost na obje strane, konsultant je ipak nešto odgovorniji za kvalitet odnosa sa klijentom nego obratno. Razlog za to je što je to za konsultanta posao koji on stalno radi i što je on, kao profesionalac, odgovoran za zadovoljstvo klijenta. Kao što je za svako preduzeće kupac u pravu, tako i za konsultanta klijent uvijek mora biti u pravu.

Kao što treba da znaju da započnu odnos tokom procesa promjena, tako konsultant i klijent treba da znaju kako da ga završe kada za to dođe vrijeme.

2.10.1. Dijagnoza stanja organizacije i uzoraka promjena

Dijagnoza organizacije i uzroka njenih promjena je drugi zadatak i drugi korak u procesu upravljanja organizacionih promjena. Ova aktivnost startuje nakon iniciranja organizacionih promjena i donošenje odluke da se promjene izvrše. Ona ne može da počne prije nego se identificuje agent promjena i odredi njegov zadatak. Ukoliko je agent promjena eksterni konsultant, dijagnoza započinje tek po angažovanju konsultanta i uspostavljanju odnosa sa njime.

Dijagnoza stanja se vrši prije razvoja i širenja vizije nove organizacije ali se i dobrim dijelom preklapa sa ovom fazom procesa promjena.¹⁰⁰

Osnovni cilj dijagnoze jeste da utvrdi stanje organizacije i uzroke promjena. Uzroci promjena su najčešće formulisani u vidu problema i nedostataka postojeće organizacije koji zahtjevaju akciju kojom bi se otklonili kao i obliku šansi i opasnosti koje

¹⁰⁰ Janićević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. Godina,p. 267.

dolaze iz okruženja i iziskuju određjene promjene kako bi bile iskorištene (šanse) ili izbjegnute (opasnosti).

Dijagnoza uzroka problema i stanja organizacije se vrše na samom početku procesa promjena, ali se može ponavljati periodično u toku promjena. Ciljevi i koristi dijagnoze stanja su višestruki. Prvi i osnovni cilj jeste sticanje znanja i informacija o samoj organizaciji i problemima koji stvaraju potrebu za promjenama. Dijagnoza određuje budući pravac čitavog procesa promjena. Ona takođe doprinosi podizanju svijesti o neophodnosti promjena i motivisanja ljudi na promjene.

Kakva će dijagnoza biti naravno da zavisi od percepcije problema koji je prouzrokuje i vrste promjena u koju vodi. Ukoliko menadžer procjenjuje na početku procesa daje problem koji zahtijeva dijagnozu malog značaja i dejstva i da će voditi u inkrementalne, parcijalne promjene, onda će ona biti nerazvijena, barem u početku. Ukoliko se pod samog početka procjenjuje da će promjene biti duboke i sveobuhvatne onda i dijagnoza mora biti razvijena i formalna.¹⁰¹

Dijagnostički model predstavlja mentalni model organizacije i/ili organizacionih promjena koji agent promjena koristi u cilju razumjevanja ili vođenja procesa promjena. Oni su važni jer fokusiraju našu pažnju na:

1. Ključne elemente organizacije,
2. Međusobne odnose ili interakcije ključnih elemenata
3. Rezultate interakcija ključnih elemenata organizacije

Dijagnostički modeli se razvijaju na dva načina: iskustvom i istraživanjem literature. Jedan od prvih dijagnostičkih modela organizacije koji je ukazao na potrebu da se organizacija tretira kao kompleksan sistem sastavljen od "tvrdih" ili formalnih i "mekih" ili neformalnih elemenata je model poznat pod nazivom 7S:

1. Strategija (Strategy). Svrha biznisa, priroda konkurenčije.
2. Struktura (Structure). Podjela rada između dijelova, koordinacioni mehanizmi,
3. Sistemi (Systems). Formalne procedure mjerjenja performansi, nagrađivanja, alokacije resursa, komuniciranja i rešavanja konflikata.
4. Ljudi (Staff). Demografske, obrazovne i vrijednosne osobine članova organizacije.

¹⁰¹ Janićević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. Godina,p. 272.

5. Stil (Style). Tipični obrasci ponašanja menadžera.
6. Kultura (Shared Values). Ključna vjerovanja i vrijednosti članova organizacije u pogledu konkurenčije, potrošača, društva, internih odnosa itd.
7. Vještine (Skills). Ključne kompetentnosti organizacije i njene distinkтивне sposobnosti¹⁰².

Izvanrednu sintezu svih dijagnostičkih modela u Organizacionom razvoju dali su Poras i Robertson. Prema njihovom pregledu, najveći broj modela Organizacionog razvoja u dijagnozu organizacije uključuje sljedeće elemente (dijagnostičke varijable):

1. Okruženje: uključuje tržišno, tehnološko, socijalno itd.
2. Svrha (misija) organizacije I njena strategija,
3. Organizacioni aranžmani,
4. Socijalni odnosi,
5. Tehnologija,
6. Fizički uslovi,
7. Rezultati.

Dijagnoza stanja organizacije se, dakle, zasniva na ocjeni kvaliteta 4 (četiri) parametra ili dimenzije organizacione strukture.

1. podjela rada ili dizajn radnih mjesta,
2. grupisanje jedinica,
3. delegiranje autoriteta i
4. koordinacija.

2.10.2. Kreiranje vizije i planiranje nove organizacije

Treći model aktivnosti ili faza u procesu pravljanja organizacionim promjenama predstavlja kreiranje vizije i planiranje željenog stanja organizacije. nakon završene dijagnoze postojećeg stanja i otkrivanja uzoraka organizacionih problema potrebno je donijeti odluku o tome koje organizacione promjene treba preduzeti odnosno šta treba

¹⁰² Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, p. 276.

promjeniti, kako i kada bi se ti problemi riješili.

Da bi planiranje željenog stanja organizacije bilo uspješno ono mora proći određene korake. Uobičajeno je da se definisanje promjenai željenog stanja organizacije obavlja u pet koraka.

Ove preporuke najčešće daju isti subjekti koji daju i dijagnozu stanja i to u formi zvaničnog izvještaja. To su obično spoljni konsultanti. U drugom koraku se vrši davanje povratne informacije o dijagnozi stanja i defmisanim preporukama o potrebnim promjenama. U trećem koraku se dijagnoza stanja i preporuke o promjenama diskutuju, ponavljaju ukoliko je potrebno, modifikuju i usvajaju kao odluka menadžmenta¹⁰³.

U četvrtom koraku se na osnovu donijete odluke o potrebnim promjenama kreira vizija nove organizacije da bi se u petom koraku vršila komunikacija i širenje vizije kroz organizaciju.

Prvi korak u određivanju potrebnih promjena jeste definisanje preliminarnih preporuka o tome šta treba mijenjati u organizaciji da bi se problemi identifikovani u dijagnozi rješili. Ovaj korak je logičan nastavak dijagnoze stanja organizacije i otkrivanja uzroka organizacionih problema. Stoga se on obično obavlja zajedno sa dijagnozom stanja organizacije i od strane istih lica. Ovde je reč o ekspertskoj analizi internog ili eksternog konsultanta ili pak stručnog menadžera koji raspolaže znanjima i informacijama da daje preporuke o promjenama.

Preporuke opisuju novu organizaciju koju treba izgradili, šta treba u organizaciji promjeniti, kako, kada i ko to treba da učini. Preporuke o organizacionim promjenama moraju biti zasnovane na učinjenoj dijagnozi i njenim zaključcima o tome šta su uzroci organizacionih problema. Ključna stvar kod davanja preporuka o potrebnim promjenama organizacije jeste pokazati kako će se predloženim promjenama otkloniti uočeni nedostatci organizacije i riješiti dijagnostifikovani problemi. Da bi to bilo moguće, neophodno je predlog promjena čvrsto zasnovati na izvršenoj dijagnozi stanja organizacije.

Efektivnost predloga organizacionih promjena zavisi od kvaliteta njegovog sadržaja. Prijedlog organizacionih promjena mora da sadrži dvije osnovne komponente:

1. opis nove (ciljne, željene, planirane) organizacije;
2. generalni plan aktivnosti na njenoj izgradnji.

U opštem slučaju, prijedlog nove organizacione strukture jednog preduzeća

¹⁰³ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, p. 297.

može da sadrži sljedeće komponente:

- **Makroorganizaciona struktura:** opis osnovnih organizacionih jedinica, djelokrug njihovog rada (funkcije odnosno poslovi koje se u njima obavljaju) i makroorganizaciona šema,
- **Mikroorganizaciona struktura:** organizaciona struktura do nivoa radnih mjesta i mikroorganizaciona šema, sistematizacija radnih mjesta (spisak radnih mjesta sa uslovima koje moraju ispunjavati oni koji se na njima nalaze), opis poslova i zadataka koji se obavljaju na radnim mjestima.
- **Distribucija autoriteta i odgovornosti:** raspodjela nadležnosti i odgovornosti za donošenje konkretnih odluka i
- **Sistem koordinacije i kontrole rada organizacionih jedinica:** hijerarhija, procedure, planiranje, timovi.

Opis nove organizacije treba obavezno da sadrži eksplizitno objašnjenje šta su novine u predloženoj organizaciji u odnosu na postojeću. Mada je to manje više vidljivo iz poređenja postojeće i nove organizacije, uvek je korisno jasno i eksplizitno prikazati šta je to novo što se predlaže.

Kada je proces analize podataka i definisanja preliminarnih preporuka završen, neophodno je izraditi izvještaj i prezentirati ga organizaciji. Ovaj proces se uobičajno naziva povratna informacija. Izvještaji i njegova prezentacija se razlikuju djelimično od toga da ih je uradio eksterni konsultant ili stučno lice iz same organizacije.

Efekti povratne informacije o dijagnozi stanja i preporuka zavise od njenog: a) sadržaja; b) procesa. Feedback mora, prije svega, po sadržaju biti takav da kreira i usmjerava energiju na promjene ali se isto tako određena pažnja mora posvetiti i organizaciji i formi dijagnoze.

Povratna informacija o rezultatima dijagnoze i predloga promjena predstavlja input u sljedeći korak u procesu definisanja želenog stanja organizacije i promjena potrebnih da se to stanje izgradi. Taj korak predstavlja donošenje odluke o promjenama. Odluka o organizacionim promjenama je uvijek zasnovana na prezentiranim predlozima promjena koje je učinio interni ili eksterni konsultant ali ta odluka gotovo nikada nije u potpunosti prepisana preporuka konsultanata.

Između preporuka konsultanata i donošenja odluke od strane menadžmenta da se ide na promjene, dešava se čitav proces diskutovanja, analiziranja, ponavljanja i modifikovanja dijagnoze i preporuka konsultanata.

Donošenje odluke o promjenama je važan korak u procesu upravljanja organizacionim promjenama. Međutim, on ne može da zamjeni isto tako važan korak a to

je kreiranje vizije nove organizacije i promjena. Vizija kao generalna slika nove organizacije koja se želi izgraditi predstavlja veoma važan ali često potcijenjen element upravljanja organizacionim promjenama. Menadžeri i lideri, vrlo često nisu svjesni koliko je zauspjeh procesa promjena koje namjerava izvesti važno dakreiraju i komuniciraju viziju nove organizacije koju žele izgraditi i promjena koje žele ostvariti.¹⁰⁴ 104

Vizija organizacije i njenih promjena treba da ima određeni sadržaj da bi mogla da ostvari svoju funkciju u procesu organizacionih promjena. Lider promjena, koji je i najodgovorniji za kreiranje vizije, mora da zna koje elemente vizija treba da sadrži i da se pobrine da vizija koju on kreira ima potreban sadržaj. Većina autora se slaže da vizija treba da ima tri osnovne komponente:

1. Izvor ili uzrok promjena.
2. Cilj promjena ili rješenje problema i
3. Aktivnosti promjena.

2.10.3. Planiranje i organizovanje procesa promjena

Definisanje ciljnog stanja i vizije organizacije samo po sebi nije dovoljno da bi se započeo ciklus organizacionih promjena. Ako se tačno defmisalo kako organizacija preduzeća, sektora, odeljenja treba da izgleda poslije mjesec, dva tri ili godinu dana to još ne znači da se spremno za početak procesa promjena. Promjene organizacije su složen poduhvat koji se mora brižljivo planirati.

Proces promjena mora biti ne samo planiran već i organizovan. Naime, potrebno je ne samo odrediti šta, kada, kako i ko treba da obavi u procesu organizacionih promjena već treba organizovati i strukture koje će te poslove obaviti. U planu organizacionih promjena treba jasno definisati ko su nosioci aktivnosti promjena, koji su njihovi zadaci, nadležnosti i odgovornosti. U organizovanju promjena potrebno je precizno odrediti ko su ti nosioci aktivnosti, odrediti njihovu poziciju u organizaciji, delokrug njihovog rada kao i nadležnost i odgovornost.

Plan procesa organizacionih promjena ima višestruku funkciju u tom procesu. Prvo, on obezbeđuje da akteri u procesu tačno znaju svoje obaveze što je prvi uslov da ih ispune. Drugo, plan procesa promjena eliminiše neke otpore promjenama. Značaj samog plana zavođenje procesa promjena značajno da varira. U nekim procesima organizacionih promjena, planiranje i organizovanje tog procesa može biti esencijalno ta njegov uspjeh. Plan organizacionih promjena mora imati odgovarajući sadržaj. Obavezni elementi plana

¹⁰⁴ Janićević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, p. 300

promjena bez kojih on ne može poslužiti svojoj svrsi jesu:

- **Aktivnosti.** Plan promjena mora prvo da specificira koje aktivnosti moraju da se obave da bi se organizacione promjene sprovele onako kako je to zamišljeno i da bi se vizija promjena ostvarila.
- **Tok aktivnosti ili redoslijed obavljanja aktivnosti.** Plan organizacionih promjena mora da odredi ne samo šta treba da se uradi već i kojim redoslijedom. Aktivnosti kojima se realizuju promjene moraju biti uređene prema toku procesa promjena.
- **Nosioci aktivnosti.** Plan organizacionih promjena mora da jasno odredi ko šta treba da uradi i ko je za šta odgovoran u toku procesa promjena. Drugim riječima, plan mora da pokazuje podjelu poslova i zadatka u procesu promjena kao i podjelu autoriteta i odgovornosti u tom procesu.
- **Resursi.** Plan promjena može ali ne mora da specificira i resurse potrebne za izvođenje promjena. Resursi mogu biti identifikovani za svaku pojedinačnu akciju ili pak za srodnu grupu aktivnosti.
- **Parametri kontrole,** sastavni dio plana jesu i parametri na osnovu kojih se može ocjenjivati uspješnost procesa promjena.

Nosioci aktivnosti promjena, mogu biti, sa organizacionog aspekta, dvojaki: standardne organizacione jedinice i specijalni timovi. Drugim riječima, aktivnosti i zadatke u procesu realizacije organizacionih promjena, mogu da obavljaju postojeće organizacione jedinice odnosno zaposleni i menadžeri u njima i/ili posebno kreirane organizacione jedinice (najčešće timovi) za tu namjenu.

Bez obzira ko bude određen od strane top menadžmenta da obavi poslove vezane za organizacione promjene, potrebno je unaprijed, prije početka realizacije promjena odnosno u fazi planiranja promjena izgraditi strukture koje će nositi promjene.

Izgradnja struktura za promjene podrazumijeva tri zadatka:

3. podjelu poslova i zadatka učesnicima u promjenama,
3. alokaciju autoriteta i odgovornosti za obavljanje poslova u procesu promjena:
3. uspostavljanje mehanizma koordinacije u procesu realizacije promjena.

Realizacija procesa organizacionih promjena uvijek podrazumijeva dodatna zaduženja odnosno poslove i zadatke koje, manji ili veći broj zaposlenih u preduzeću moraju, pored redovnih poslova, obaviti tokom procesa organizacionih promjena. Kada se promjene realizuju kroz postojeću, formalnu organizacionu strukturu to znači da će zaposleni u organizacionim jedinicama nova zaduženja morati da realizuju u okvirima svoga radnog mjesta uz redovno obavljanje svojih uobičajenih poslova i zadatka. U tom slučaju nema posebnih struktura (timova) koji bi povezivale one zaposlene koji su dobili

dodatna zaduženja u procesu promjena¹⁰⁵.

Oni ta svoja dodatna zaduženja obavljaju na svojim radnim mjestima prije, za vrijeme ili poslije obavljanja svojih redovnih poslova i zadataka. Koordinaciju aktivnosti pojedinaca na radnim mjestima u procesu promjena obavljaju njihovi menadžeri kao svoju redovnu aktivnost.

2.10.4. Motivisanje za promjene

Motivisanje zaposlenih za promjene jeste sljedeći zadatak koji menadžer u ulozi agenta promjena mora da obavi. To je izuzetno važan zadatak bez čijeg obavljanja nije moguće uspješno izvesti promjene. Bez uvjerenja menadžera da su promjene potrebne, do njih sigurno neće doći. Međutim, ono što se često previđa jeste da je motivacija menadžmenta da izvede promjene potreban ali ne i dovoljan uslov za njihov uspjeh.

Promjene uvek podrazumijevaju promjenu ponašanja zaposlenih u većem ili manjem obimu. Gotovo svaka organizaciona promjena zahtijeva da zaposleni u preduzeću izmjene neku od svojih rutina, operacija, načina na koji obavljaju svoj posao i svoje ponašanje.

Kada se teorija očekivanja primjeni na motivisanje zaposlenih na promjene imamo sljedeće:

- Menadžeri moraju razviti očekivanje zaposlenih da će biti u stanju da ostvare ciljeve promjena. Drugim riječirna, članovi organizacije moraju viziju nove organizacije percipirati ostvarivom kako bi bili uvjereni da njihov trud da promjene svoje ponašanje i način rada neće biti uzaludan.
- Menadžeri moraju razviti očekivanje zaposlenih da će napor koji oni ulože u organizacione promjene dovesti do nagrade. Motivisanje za promjene, dakle, uključuje uvjeravanje zaposlenih da uspješno izvedene promjene donose određene dobitke.
- Menadžeri moraju razviti očekivanje zaposlenih da će nagrade koje sljede nakon uspješno realizovanih promjena biti vrijedne i poželjne za njih lično. Drugim riječima, zaposleni moraju da percipiraju da ono što organizacija dobija promjenama, korespondira sa njihovim sopstvenim potrebama.¹⁰⁶

Dva su osnovna izvora motivacije za promjene: nezadovoljstvo postojećim stanjem i njenim perfomansama kao i pozitivna očekivanja od novog stanja organizacije i njenih

¹⁰⁵ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina,pp. 300-340

¹⁰⁶ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina,pp. 347-360

perfomansi. S toga su i dvije osnovne strategije za motivaciju zaposlenih na promjene:

1. razvijanje nezadovoljstva postojećim stanjem i
2. razvijanje pozitivnih očekivanja od novog stanja organizacije.

Osnovna ideja ove strategije motivisanja za promjene je vrlo jednostavna: ljudi će biti spremni da mjenaju postojeće stanje organizacije ako se uvjere da je ono loše, nedovoljno dobro ili na bilo koji način nezadovoljavajuće.

Praksa mnogih preduzeća u vođenju organizacionih promjena pokazala je da motivisanje za promjene kroz razvoj nezadovoljstva postojećim stanjem možemo postići korištenjem nekoliko osnovnih metoda:

Informisanje realnoj situaciji i perspektivama preduzeća. Prvi način da razvijete ne zadovoljstvo postojećim stanjem organizacije jeste da sa tim stanjem upoznate sve zaposlene. Dakle, prvi metod motivisanja za promjene se sastoji u izlaganju zaposlenih informacijama o realnom stanju organizacije i njenim performansama. Pretpostavka je da će bolje informisani o realnom stanju i perspektivama organizacije, zaposleni biti senzitivniji za uzroke promjena i više motivisani da prihvate i sprovedu promjene.

Velika je greška misliti da će ljudi biti spremni da prihvate novo samo zato što smo im ukazati sve loše strane i nedostatke postojećeg. Ljudi će prihvatiti nešto novo a time i promjene samo onda kada im je, pored kritike postojećeg stanja ponuđena prihvatljiva vizija novog stanja.

Postoji više tehnika za izazivanje nezadovoljstva postojećim stanjem i motivisanja promjena:

- Komuniciranje sa zaposlenima
- Timovi i pratičipacija
- Promjena sistema ocjenjivanja i nagrađivanja,
- Modeliranje željenog stanja kroz pilot projekat i
- Inkubacija¹⁰⁷.

2.10.5. Sprovođenje promjena

Poslije uspješno obavljenog iniciranja promjena, dijagnoze postojećeg stanja organizacije, kreiranja i širenja vizije nove organizacije, planiranja promjena i motivisanja zaposlenih na promjene, može se pristupiti ključnoj fazi upravljanja promjenama-sprovođenje promjena.

Faza sprovođenja promjena je faza u kojoj se promjene izvršavaju. U ovoj fazi se

¹⁰⁷ Janićević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, pp. 347-367

usvaja i počinje sa primjenom nova organizaciona šema, novi sistem upravljanja kvalitetom zvanično počinje da radi, počinje se sa primjenom novog proizvodnog postupka koji treba da donese uštede itd. To je dakle faza, u kojoj se donose i sprovode odluke, kreiraju i sprovode rješenja problema ili usvajaju i sprovode inicijative za unapređenja. Nekoliko osnovnih principa vezanih za realizaciju ove faze promena je uvijek dobro imati u vidu. Ovi principi ukazuju daje sprovođenje promjena unekoliko paradoksalan zadatak u smislu da pred agenta promjena stavlja suprotstavljene zadatke koje treba istovremeno ostvariti.

U sprovođenju promjena uvijek treba obezbijediti promjene kako formalnih tako i neformalnih komponenti organizacije. Konkretno, to znači da treba mjenjati strukture, uloge, zadatke i odgovornosti zaposlenih ali i njihovo ponašanje i njegove stavove.

Sprovođenje promjena mora biti čvrsto ali i fleksibilno. Sprovođenjem promjena se realizuju vizija i plan promjena, ali je neophodno i da se proces promjena prilagođava situaciji u realnom vremenu. Vizija se može ostvariti na više načina, pa ako se prvobitni plan pokaže u nekim svojim elementima kao nerealan ne treba ga se držati "kao pijan plota". Sprovedene promjene, zapravo, gotovo nikada nisu identične planiranim ali se zbog toga ne treba previše brinuti. Nekada je dobro što je tako, budući da u trenutku planiranja agent promjena ne može objektivno da ima u vidu sve relevantne faktore koji će uticati na promjene. Njegov plan promjena je uslijed toga često nerealan u većoj ili manjoj mjeri pa se kroz proces sprovođenja on modifikacijama prilagođava realnosti.

Proces sprovođenja promjena sastoji se od šest osnovnih koraka ili aktivnosti koje treba obaviti:

- planiranje sprovođenja promjena,
- sprovođenje promjena u prvom ciklusu
- ostvarivanje i korištenje početnih uspjeha,
- sprovođenje sljedećih ciklusa promjena,
- praćenje promjena i
- podrška i ubrzavanje promjena.

2.10.6. Upravljanje struktrom moći i političkim procesima

Moć je nezaobilazni sastojak svake organizacione promjene. Nema organizacionih promjena, pa makar to bile i one najmanje, da u njih nije uključena moć bilo kao posljedica tih promjena bilo kao sredstvo promjena¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, pp. 399-419

Moć ima i pozitivne i negativne konotacije i ona se može koristiti na razne načine: u cilju ostvarivanja sebičnih interesa i dominacije nad drugima ali u cilju vodstva organizacije ili društva ka ostvarivanja opštih interesa. Agent promjena, zajedno sa top menadžmentom organizacije, ima moralno pravo ali i obavezu da iskoristi sve instrumente uticaja koji mu stoje na raspolaganju da organizaciju prevede iz postojećeg, neefikasnog stanja u željeno stanje koje će na bolji način služiti interesima svih stejkholdera organizacije.

Moć je definisana kao sposobnost socijalnog aktera, bio to pojedinac ili grupa, da u datom socijalnom odnosu promjeni ponašanje drugog socijalnog aktera. U definisanju moći, kao i u identifikovanju njenih izvora, do sada su se izdiferencirala dva generalna pristupa: resursni i interpretativni. Svaki od ova dva pristupa fokusira različit oblik i izvor moći u organizaciji. Potpuno razumjevanje moći zahtijeva da se poznaju oba pristupa, izvora i oblika moći.

Osnovni izvor moći pojedinca ili grupe je sposobnost kontrole resursa ali uz sljedeća 4 (četiri) uslova:

- resursi koji su osnova moći su potrebni i važni inferiornim članovima;
- inferiorni članovi organizacije ne mogu obezbjediti resurse na drugom mjestu;
- inferiorni članovi organizacije ne mogu prisiliti superiorne da im daju potrebne resurse;
- inferiorni članovi organizacije zadržavaju vrijednosti koje resurse čine poželjnim.

Situacija u kojoj se preduzeće nalazi određuju kritične resursi a ovi relativnu moć sektora u preduzeću.

Tabela 1 Izvori moći sektora u preduzeću

Konkurenčija na tržištu	Tehnološki razvoj grane	Finansijsko zdravlje	Kritični resurs	Najmoćniji sektor
Oštra	Srednji	Dobro	Potrošači	Marketing
Srednja	Dinamičan	Dobro	Razvoj	Razvoj
Niska	Spor	Loše	Finansijski	Finansije

Izvor: Janićević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, pp. 399-419

Pored moći zasnovane na kontroli resursa, u organizacijama i van njih postoji i moć koja je zasnovana na kontroli interpretativnih (mentalnih) šema članova organizacije. Izvor moći ovde nije u tome što inferiorni član mora da prihvata naređenja superiornog člana zajednice da bi dobio potrebne resurse, već u tom što superiorni član zajednice (lider) oblikuje svijest a time i ponašanje inferiornog člana zajednice (sljedbenici)¹⁰⁹.

U većini socijalnih grupa se izdvajaju pojedinci koji imaju sposobnost da strukturiraju način razmišljanja onih oko sebe. Oni daju značenja stvarima i događajima dajući im tako smisao i objašnjenje dok ostali to prihvataju. U svakoj socijalnoj grupi ima pojedinaca koji su spremni da drugima prepuste taj proces interpretacije realnosti. Superiorni članovi grupe tada preuzimaju kontrolu nad znanjem i vještine kojima raspolaže a koje predstavljaju resurs za organizaciju, informacije koje kontroliše, kontakti sa značajnim pojedincima i grupama unutar ili van organizacije, lične karakteristike koje mogu biti izvor moći kao stoje lična harizma i sl.

Kada je riječ o organizacionim jedinicama, treba ocjeniti, prije svega, kritičnost resursa kojim oni raspolažu ili ga kontrolišu za organizaciju i njen uspjeh¹¹⁰.

Tabela 2 Struktura moći pojedinaca

	Formalna	Znanje	Informacije	Lične	Pozicija
Osoba a	√	√	√	√	Jaka
Osoba b	√				Slaba
Osoba c	√			√	Srednja
Osoba d		√	√		Srednja

Izvor: Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, pp. 399-419

Tabela 3 Struktura moći organizacionih jedinica: sektori, službe, poslovne jedinice, centri, filijala

Sektor plana	Važnost resursa koji kontroliše	Centralnost pozicije	Nemogućnost supstitucije	Pozicija moći
Sektor marketinga		√	√	Slaba
Poslovna jedinica		√		Srednja
Sektor razvoja	√		√	Jaka

Izvor: Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, pp. 399-419

¹⁰⁹ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, pp. 399-419

¹¹⁰ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, pp. 399-419.

2.10.7. Upravljanje personalnom tranzicijom zaposlenih

Tokom čitavog procesa promjena najvažnije aktivnosti agenta promjena i menadžmenta organizacije vezane su za ljude. Budući da su članovi organizacije ili zaposleni preduzeća istovremeno i objekti i subjekti napora da se izvrše promjene, to su svakako oni i njihovo ponašanje, znanja i vještine u vijek u fokusu menadžmenta. Tokom planiranja i organizovanja promjena, motivisanja na promjene, sprovođenja promjena i obezbjeđenja političke podrške neophodan je aktivan rad sa ljudima. Oni mogu biti najznačajniji izvor energije, ideja i rješenja koji guraju promjene naprijed ali isto tako i ključne barijere promjenama. Šta će od toga ljudi u organizaciji biti, zavisi najviše od načina na koji se njima upravlja tokom promjena.¹¹¹.

Članovi organizacije tokom svoje personalne tranzicije prolaze kroz određene faze u kojima ispoljavaju određene emocije. Faze u procesu personalne tranzicije svjesti zaposlenih su:

- **Faza završavanja (raskidanje sa starim stavovima i vrijednostima),**
- **Razdvajanje,** ljudi se razdvajaju od sopstvenog svijeta u kome su do tada bili i u koji nisu sumnjali,
- **Gubitak identiteta.** U transformaciji ljudi imaju osjećaj da gube sopstveni identitet u preduzeću koji su godinama gradili.
- **Razočarenje.** Budući i da su ljudi napustili sopstveni subjektivni svijet u kome su se kretali a time i svoj identitet oni više ne mogu crpjeti zadovoljstvo na način na koji su to ranije činili.
- **Neutralna faza.** To je prelazna faza, faza kada je stara interpretativna šema napuštena a nova još nije usvojena. U toj fazi se obično odvijaju sledeći procesi:
 - **Dezorientacija.** Stare vrijednosti koje su davale orijentaciju ljudima i govorile im kako da se ponašaju su napuštene a nove još nisu izgrađene.
 - **DezinTEGRACIJA.** Ljudi imaju osećaj da se sve raspalo i dezintegrисalo i ne mogu da vide nikakav smisao u trenutnim

¹¹¹ Janićević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina, p. 427

dešavanjima.

- **Otkriće.** Na kraju neutralne zone dolazi do otkrivanja i prihvatanja novih elemenata interpretativne šeme. Tako započinje proces izgradnje novoga.
- **Faza novog početka.** U toj fazi se prihvataju i izgrađuju nova shvatanja i vrijednosti koji će onda za duže vrijeme biti stabilni i nepromjenjeni.

Opšte prihvaćeni model toka personalne tranzicije ima sljedećih sedam faza:

1. **Svijest i šok.** Prva reakcija na objavu promjena jeste obično - šok. Ljudi se osjećaju zatećeni, paralisi i zamrznuti. Nekada ih uhvati panika ali uvjek imaju stanje povišene anksioznosti. Oni tada ne mogu da reaguju jer su paralisi. Čak i u situaciji kada su promjene jako dobre po njih, kao u slučaju dobitka na lutriji, oni su u ovoj fazi imobilisani i nesposobni da reaguju.

2. **Odbijanje.** Poslije prvog šoka i paralize sljedi faza u kojoj se promjene odbijaju. Pojedinac se povlači iz realnosti. Promjene se predstavljaju manje značajnim nego što jesu i nastojite pažnja posvetiti nekim drugim, manje bitnim, stvarima. Okretanje prošlosti i odbijanje da se suoči sa potrebom za promjenama može čak pozitivno da djeluje na smanjenje anksioznosti kod pojedinca. U ovoj fazi otpor promjenama je najveći.

3. **Priznavanje,** odbrana i depresija. U sledećoj fazi personalne tranzicije, kao posljedica sve očiglednije realnosti promjena, pojedinac priznaje konačno sebi da se promjene dešavaju i da ništa ne može biti isto kao prije. No, to izaziva u njemu dvije reakcije. On želi da se odbrani od promjena, da ih odbije od sebe kao nepotrebne i štetne. Sa druge strane, on doživljava osjećaj žaljenja, uvrijedenosti, ljutnje, konfuzije i povlačenja. Sve zajedno to u njemu izazova depresiju. Pojedinac istovremeno brani postojeće stanje stvari ali se i žali na napuštanje toga stanja.

4. **Napuštanje.** U sljedećoj fazi pojedinac konačno prihvata promjene i napušta prethodno stanje stvari. On proživljava "simboličku smrt" jer je jedan period njegovog života zauvijek nestao i on ulazi u novu fazu.

5. **Testiranje i adaptacija.** U ovoj fazi pojedinac ima aktivni, kreativni pristup promjenama. On je sada prihvatio promjene i pokušava da pronađe najbolji način da u njima funkcioniše i da svoj doprinos. On eksperimentiše sa novim stvarima i testira ideje i rješenja koja mu mogu donijeti dobitke u novom poretku stvari. Kroz taj proces on se adaptira promjenama. U ovoj fazi ima mnogo pokušaja i grešaka pojedinca ali je to

konstruktivno u pokušaju da se realizuju promjene.

6 . **Konsolidacija.** Kao rezultat uspješno pronađenih novih rješenja za probleme i novih načina ponašanja, pojedinac prihvata nove norme ponašanja.

7 . **Internalizacija.** Završna faza tranzicije u kojoj pojedinac u potpunosti usvaja i potiskuje u podsvijest nove forme, norme i oblike ponašanja. Prošlost je potpuno ostavljena iza leđa i pojedinac je prihvatio ne samo nove forme ponašanja već i prepostavke i vrijednosti koje stoje iza njih.

2.10.8. Zamrzavanje promjena

Posljednja faza procesa promjena se naziva zamrzavanje i sadrži dva koraka ili aktivnosti u upravljanju organizacionim promjenama:

- stabilizacija promjena i
- kontrola njihove uspješnosti.

Stabilizacija promjena se vrši kroz uključivanje promjena u organizacionu kulturu dok se kontrola uspješnosti vrši kroz analizu odvijanja procesa promjena kao i efekata tih promjena po parameter poslovanja. Novi organizacionu model do keg se došlo promjenama mora biti stabilan jedno vrijeme. Čim se promjenama izgradi novi organizacioni model, on se mora stabilizovati i u njemu se mora ponovo uspostaviti interna i eksterna ravnoteža jer jedino tako on može biti efikasan. Organizacione promjene kao i sve druge menadžerske aktivnosti i procesi u organizaciji moraju biti praćeni i kontrolisani. Praćenje (monitoring) i kontrola organizacionih promjena podrazumijeva da se utvrди da li su promjene izvedene kako je nameravano na njihovom početku i da li su ostvareni namjeravani efekti promjena. Ukoliko se to nije desilo, važno je utvrditi zašto se promjene nisu realizovali i zašto nisu ostvareni željeni efekti promjena. Kao posljedica monitoring» i kontrole, vrlo često proizade novi ciklus organizacionih promjena koji koriguje prethodni i ide dalje. Kontrola je nezaobilazan element menadžment procesa.

Svaka aktivnost i svaki proces u organizaciji kojim se upravlja mora biti planiran, organizovan, vođen i kontrolisan. Planiranje nema smisla bez kontrole jer zašto bi smo nešto planirali ukoliko zatim ne kontrolišemo da li smo plan ispunili? Isto tako, kontrola je nemoguća bez planiranja. Kako ćemo znati da li je nešto uspješno ostvareno ako ga nismo prethodno planirali i onda uporedili planirano i ostvareno. Da bi se proces promjena kontrolisao potrebno je izgraditi sistem za njegovo praćenje, ocjenu i kontrolu. Sistem kontrole podrazumijeva da postoji ustaljeno, sistematsko, redovno

prikupljanje podataka o promjenama, njihova analiza i korištenje za donošenje odluka kojima se koriguje proces promjena.

Da bi proces kontrole bio sistematičan i da bi dao rezultate, neki uslovi moraju biti prethodno ispunjeni. Mi ne možemo kontrolisati proces promjena ako nismo obezbijedili prikupljanje podataka o parametrima koje želimo da kontrolišemo. Kontrola procesa promjena nije moguća ako se ne zna ko ima autoritet da ocjenjuje i da koriguje proces promjena.¹¹²

¹¹² Janićević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004. godina,p. 453

3. MODELI I PRIMJERENE STRATEGIJE REORGANIZACIJE

3.1. Organizovanje i reorganizacija poslovnih sistema

Preduzeće predstavlja središte privrednih aktivnosti pa je zbog toga neophodno izvršiti njegovu vlasničku, upravljačku i organizacionu transformaciju i na taj način stvoriti uslove da privreda počne da se zasniva na tržišnim principima.

U tom smislu i sama država treba da napusti filozofiju stvaranja i pružanja podrške takvim preduzećima čiji se zadatak sastoji u obezbjeđenju potrebnih količina proizvoda s obzirom da takav pristup direktno vodi u neefikasno poslovanje. Sprovodenje navedenih promjena preduzeća, kao prepostavke promjena poslovnog ponašanja i jačanja preduzetništva, istovremeno utiče na intenziviranje željenih promjena privrednog sistema kao i društva u cjelini.

Rezultati same transformacije biće povoljniji ukoliko se preduzete mjere, bilo da su privredno- sistemskog karaktera ili se primjenjuju na nivou privrednih subjekata, sprovode istovremeno i ako djeluju komplementarno. Kao najznačajnije prepostavke privredno- sistemskog karaktera, od kojih zavisi uspješnost cjelevite transformacije preduzeća, najčešće se ističu:

1. uspostavljanje integralnog tržišta (tržište roba, kapitala i rada);
2. jasno definisana vlasnička prava;
3. samostalnost privrednih subjekata, uz afirmaciju dobiti kao ciljne funkcije preduzeća.

U procesu uspostavljanja tržišnog mehanizma i liberalizacije ekonomskih tokova ne smije se dozvoliti da se napravi nova greška pa da se iz jedne krajnosti, striktne administrativne regulative, ide u drugu krajnost, totalnu liberalizaciju, na šta često upućuju i preporuke koje dolaze od raznoraznih izbavitelja postsocijalističkih društava.

Neophodno je naći fleksibilniji oblik liberalizacije koja će biti praćena jednim doziranim vidom državne regulative. Samom liberalizacijom ekonomije ne mogu se otkloniti uzroci defektnosti tržišta, niti se mogu razvijati tržišni odnosi sve dotle dok ne budu prevaziđena ona sistemska rješenja koja su i dovela do poznate tržišne defektnosti. Uporedo se pristupanjem procesu liberalizacije ekonomskih tokova neophodno je izgradnjava samog ambijenta tržišnog privređivanja. Međutim, proces liberalizacije ekonomskih tokova, kao i samo uspostavljanje tržišnog ambijenta, mora da bude kontrolisan jer on ne podrazumijeva i potpuno uklanjanje države i njenih instrumenata

ekonomске politike.

Čak i najvatreniji zagovornici slobodno-tržišne privrede poput Saksa i Liptona ističu da je država pozvana da realizuje proces privredne tranzicije. S druge strane, do sada poznata iskustva razvijenih tržišnih privreda, poput Velike Britanije i Francuske iz 80-ih godina, ukazuju da proces tržišne transformacije, a prije svega privatizacija kao njegov centralni elemenat, ne može da bude sprovedena bez jednog organizovanog pristupa čiji nosilac može da bude jedino država.

Vlasnička transformacija se nalazi u središtu sveukupne transformacije preduzeća, kao i privrede u cjelini pa zbog toga predstavlja najznačajniji uslov postizanja neophodnog nivoa ekonomске efikasnosti. Sprovodenjem vlasničke transformacije stvaraju se bitne predspostavke za kreiranje tržišnog privrednog sistema. Na taj način će se uspostaviti ambijent koji će pružiti mogućnost za stabilno i efikasno privređivanje, jer će svim privrednim subjektima omogućiti da posluju pod jednakim uslovima.

Upravo zbog toga proces privatizacije, iako samo jedna od karika u čitavom lancu znatno opsežnijih intitucionalnih promjena, je središnji čin transformacije preduzeća kao i privrede u cjelini.

Privatizaciju treba shvatiti kao uslov za razvoj preduzetništva i prestrukturiranje privrede. Glavna svrha privatizacije jeste da "potkrijepi stimulativnu moć privatnog vlasništva". Međutim, iako je oblik vlasništva bitna odrednica efikasnosti, samim činom privatizacije ne obezbjeđuje se automatski korisnost i željeni efekat.

Privatizacijom "loše preduzeće" ne postaje automatski "dobro preduzeće". To je samo prvi uslov da se nove snage preduzeća, na novim osnovama, stave u funkciju razvoja preduzetništva čime se stvaraju suštinski promjenjeni uslovi i preduzetničke osnove privrednog razvoja. Privatna svojina jeste preduslov efikasnosti preduzeća, ali to ne znači da je privatizacija garancija za sticanje profita. Privatizacija samo pruža šansu dobrim i marljivim preduzetnicima da preduzeće na čijem su čelu posluje profitabilno.

U vezi sa privatizacijom neophodno je naglasiti da ni jedan njen oblik ne može da bude u potpunosti pravičan. Sa tog stanovišta mora se napraviti što je moguće optimalnija kombinacija tempa i metoda privatizacije kako bi se zadovoljila što je moguće veća efikasnost uz najmanje moguće socijalne potrese, koji se ipak ne mogu u potpunosti izbjegći, ali se mogu bar ublažiti. Upravo u tom smislu država mora da odigra značajnu ulogu u pogledu pripremanja, primjene i kontrolisanja programa privatizacije. To je karakteristično za sve zemlje tržišne privrede u kojima se privatizacija odvijala ne samo u povoljnijim uslovima nego i u daleko manjem obimu. Krajnja namjera države je ohrabrenje privatnih investitora kroziniciranje, usmjeravanje i koordinaciju procesa privatizacije.

Najčešća greška u vezi sa privatizacijom pravi se kada se skoro svim zemljama preporučuju isti ili slični modeli čime se zanemaruje činjenica da različitim privredama odgovaraju i različiti metodi i forme privatizacije. Upravo u pogledu izbora odgovarajućeg metoda i tempa privatizacije značajno mogu poslužiti iskustva razvijenih tržišnih privreda u kojima procesi privatizacije predstavljaju sastavni dio ukupnog njihovog funkcionisanja. U tom smislu ističe se da bi bila "čista glupost da se s teškom mukom "otkriva" nešto što je već otkriveno i što bi se moglo direktno preuzeti od modernog kapitalizama."

Međutim, to ne znači propisivanje nekih već provjerenih metoda iz tih privreda pošto su uslovi u kojima su oni primjenjivani neprimjereni uslovima u kojima se sprovodi proces transformacije postsocijalističkih privreda i sam razvoj privatnog sektora se karakteriše promjenama korak po korak.

3.2. Simptomi, uzroci i dejstva krize u preduzeću

„Savremeni svijet, privredno okruženje i same kompanije se nalaze u stalnim promjenama i turbulencijama. Restruktuiranje, reorganizacija i druge velike promjene su veoma česte u pokušajima da kompanije rastu i / ili opstanu. Preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži promjene i prilagođavanje u svakoj od faza. U fazi rasta preduzeća, od malog ka srednjem, neizbjegjan je prelazak sa preduzetničke na menadžersku organizaciju. Ta promjena je vrlo osjetljiva i često ide sa zakašnjnjem.

Jednom riječju, transformacija organizacije se, u savremenim uslovima, predstavlja kao uslov strategije rasta i razvoja preduzeća, jednako kao i uslov njegovog oporavka i opstanka. U teoriji i praksi menadžmenta, transformacija organizacije se ipak najčešće koristi u kriznim situacijama. Transformacija može biti bolna i teška. Problemima transformacije eksperti i naučnici se bave, kao posebnim fenomenom, od devedesetih godina XX veka do danas, iako je i ranije bilo različitih modela restrukturiranja preduzeća.

Organizacione promjene predstavljaju nove izazove i zahteve za sve, od izvršnih direktora do radnika u proizvodnji. Ako se promjenom, posebno u uslovima krize, ne upravlja na pravi način, dolazi do dodatnih gubitaka unutar preduzeća. Takođe može doći do demoralisanja zaposlenih, poremećene komunikacije, povećanja broja stresnih situacija, odlaska kvalitetnih radnika i dr. Zaposleni žele stabilnost, a pošto promjene često donose neizvesnost, kod ljudi se stvara otpor prema promjenama. U takvim situacijama i vlasnici i menadžment treba da objasne zaposlenima razloge, suštinu i cilj promjena, kako bi se

obezbjedila potrebna spremnost za promjene.

Borba za opstanak i profit su glavni motiv i cilj vlasnika i menadžmenta preduzeća.

U situacijama kada je kompanija u krizi, teško se može očekivati njihova pretjerana briga za sve zaposlene. To se opravdava racionalnošću i efikasnošću, a u težim kriznim situacijama spašavanjem onog što se spasti može, očuvanjem zdravog jezgra preduzeća i slično.

Optimalna je situacija u kojoj menadžment predviđa moguće djelovanje krize i ima dovoljno vremena i mogućnosti da se tome prilagodi, pažljivo birajući metode i modele transformacije preduzeća¹¹³.

Ako se pod vitalnošću preduzeća razumije sposobnost njegovog menadžmenta da blagovremeno i na pravi način koristi postojeće i/ili kreira nove tržišne šanse, onda se može reći da će ono biti živo sve dotle dok uspjeva da, zahvaljujući marketinškim, finansijskim, organizacionim i proizvodnim sposobnostima i vještinama, svoju ponudu učini u očima kupaca atraktivnijom od konkurentske. Budući da je prevashodna misija preduzeća da, servirajući okruženje, ostvaruje svoje poslovne ciljeve, to su ključni indikatori njegove vitalnosti stepen konsonantnosti, odnosno usaglašenosti njegovog proizvodnog programa i načina poslovanja sa zahtjevima i kriterijumima koje nameće tržišno, tehnološko i privredno-sistemsко okruženje.

Poznato je, međutim, da brojni faktori unutrašnje i spoljne prirode opredjeljuju njegove mogućnosti da istraje u kreiranju i očuvanju konkurenčkih prednosti. Osim toga, razni egzogeni faktori mogu da djeluju na iščezavanje, smanjivanje i/ili promjenu konfiguracije tržišta. Uspavanost, konzervativizam sujeta i narcisoidnost menadžmenta, te podleganje tzv. sindromu arogancije uspjeha, takođe su vrlo česti uslovi određenih, manjih ili većih, teškoća u funkcionisanju preduzeća, odnosno erozije njegove vitalnosti.¹¹⁴

Pod uticajem spoljnih faktora i/ili zbog "uspavanosti" menadžmenta, rast i razvoj preduzeća ne idu uvijek pravom i uzlaznom linijom, već često uključuju krize, potrese, blokade, radikalne zaokrete u strategiji, organizacionoj strukturi i sistemu veza sa okruženjem. Pojava tzv. centrifugalnih sila, disfunkcionalnosti, frustracije i opuštenosti menadžmenta, te barijere antmono- polskog zakonodavstva, kompromisi i suočavanje sa novim izazovima, su realnosti sa kojima se mora računati, te iste treba anticipirati i kreirati strategijsku viziju promjena da bi se iskoristile prednosti veličine, odnosno sprječila

¹¹³ Mitrović M., Moderni menadžment: *Nužnost promena Transformacija preduzeća u uslovima krize*, u: Profit magazin, vol.11,
<http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_11/moderni_menaddjment,_prof_milan_mitrovic.147.html> [16.09.2019.]

¹¹⁴ Todorović J., Strategijski i operativni menadžment , CONZIT, Beograd, 2003. godina,pp.408-413

pojava neekonomija, frikcija i stresova u poslovanju preduzeća. Menadžment preduzeća mora biti vično da na novi način odgovori na izazove i probleme rastućeg preduzeća. Veće preduzeće je, zbog veličine fabrika tromije, ima širi front dodirnih tačaka sa konkurencijom, operiše na više različitih tržišta, podložno je pojavi centrifugalnih sila i slične opasnosti, te je nužno operisati sa dužim vremenskim i širim prostornim horizontom kod zasnivanja njegove strategije, inauguirati plitku organizacionu strukturu, obezbjediti decentralizaciju, jačati odnose s javnošću i ulagati u druge funkcije koje će da, kao centripetalne sile, spriječe raspad, odnosno da onemoguće eroziju potencijala preduzeća.

Da bi se skrenula pažnja na ozbiljnost problema u savremenoj poslovnoj literaturi,¹¹⁵pa i praksi, te situacije se često vezuju za pojavu krize u poslovanju i prelazak preduzeća na krizni menadžment.

Iako termin "kriza" izvorno znači preokret, obrt, nastupanje odlučujućeg trenutka u razvoju bolesti, neki istraživači krizu tretiraju kao ugroženost egzistencije, a drugi kao šansu. Ipak, preovladavajuće odrednice krize su: vrhunac opasnosti, ugroženost egzistencije preduzeća, kritičan trenutak u razvoju opasnog stanja sa ambivalentnim ishodom, neočekivanost. Kriza je više od konflikta, poremećaja, disfunkcionalnosti, ali zbog ambivalentnosti mogućeg razvoja (na bolje ili na gore) kriza ne znači apriori katastrofu. Međutim, zbog toga što uključuje inficiranost bolešću sa poodmaklim stadijom u njenom razvoju, o krizi se govori kao strategijskom izazovom koji uključuje temeljno poznavanje simptoma, elemenata za dijagnostiku, kao i repertoara terapijskih opcija za ozdravljenje.

Budući da kriza ne nastaje iznenada, nego je obično posljedica ignorantskog odnosa prema izazovima i simptomima, relevantno je da preduzeće ima razvijen informacioni sistem za blagovremeno dešifrovanje signala koji nose poruke i opasnosti, kao i da bude vično upravljanju neizvjesnostima. Smatra se da razvoj krize ide kroz stadijume¹¹⁵:

- kriza se ne primećuje zbog neadekvatnog mehanizma kontrole i nemotivisanog i nebudnog rukovodstva,
- prisutni simptomi bolesti se ignorišu, te se kriza ne priznaje sa uvjerenjem da su poteškoće prolaznog karaktera,
- kriza se uviđa, ali se iz raznih razloga krije,
- kriza se objavljuje, ali se ne znaju pravi uzroci,
- nastavak kulminacija krize koju karakterišu demotivacija, brzoplete odluke, konflikti, deuintegracija i kolaps preduzeća.

Iz sve ga navedenog proizilazi da je za upravljanjem ozdravljenjem preduzeća bitno da se :

¹¹⁵ Todorović J., Strategijski i operativni menadžment , CONZIT, Beograd, 2003. godina,pp.408-413

- blagovremeno prepoznaju simptomi,
- pouzdano utvrde uzroci,
- identificuju stadijumi u njenom razvoju, i u svjetlu anticipiranih razvojnih faktora, opredijeli strategija oporavka ili planiranje likvidacije.

Zavisno od pristupa i sticaja pojedinih faktora, neki istraživači koriste klasifikaciju krize na:

- strategijsku, koju karakteriše ugroženost potencijala rasta, odnosno erozija tržišta proizvoda i tržišta ključnih inputa
- operativnu ili krizu efikasnosti, za koju se vezuje pojava visokih i, po strukturi, nepovoljnih troškova, nelikvidnosti, skupi inputi i slično,
- krizu upravljanja, koju oblikuje konzervativan, nemotivisan i neodgovoran menadžment.¹¹⁶

Postoji podjela vrsta kriza na: 1) potencijalna kriza, 2) latentna kriza, 3) akutna (savladiva) kriza, i 4) akutna (nesavladiva) kriza preduzeća.

Za izlazak iz krize mogu se izdvojiti sljedeće promjene:

1. **Reinženjering** se opisuje kao fudamentalna ili radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u ključnim mjerilima perfomansi kao što su: troškovi, kvalitet usluga i brzina .
2. **Prestrukturiranje** se razumije kao napor da se kroz smanjivanje broja organizacionih dijelova, hijerarhijskih nivoa i broja zaposlenih smanje troškovi poslovanja i poboljšaju poslovne perfomanse.
3. **Inovacije**, obuhvataju proces uvođenja novih proizvoda, usluga i tehnoloških postupaka kako bi se bolje servisirale potrebe potrošača.

Ima shvatanja da je proces ozdravljenja simetričan procesu oboljenja, a pogotovo ako su krizna stanja posljedica propusta menadžmenta, odnosno dejstva endogenih faktora. U tom smislu, smatra se da u mjeri u kojoj se odgodilo preuzimanje pravih korektivnih akcija, skoro u istoj mjeri će biti potrebno strpljenja i mudrosti da se situacija prevede u zadovoljavajuću. Koliko god je lijepo i poučno da se u muzejima, prigodnim izložbama i publikacijama prikazuju privredna dostignuća, isto tako trebalo bi da je korisno, upozoravajuće i da se u njima pokazuju i objašnjavaju poslovni promašaju.

Budući da su uvijek kritičan faktor uspjeha (i neuspjeha) ljudi to je za ostvarivanje njihove uloge bitno je da su oni: a) dovoljno stručni b) ubjedeni u uspjeh, c) odgovarajuće nagrađeni i d) respektovani kao kreatori i izvođači dostignuća. Uputno je ove zahtjeve

¹¹⁶ Todorović J., Strategijski i operativni menadžment , CONZIT, Beograd, 2003. godina,pp.408-413

razumjeti kao kumulativne sa kojima će se ulaziti u plan i budžet ozdravljanja.¹¹⁷

3.3. Mogućnosti rasta i razvoja preduzeća

3.3.1. Pravci razvoja i rasta složenih poslovnih sistema

Planiranje razvoja i rasta preduzeća predstavlja izuzetno složen postupak koji u sebe uključuje definisanje i usklađivanje ciljeva rasta, izvora rasta, strategije korištenja izvora rasta da bi se definisani ciljevi ostvarili. Kod formulisanja ciljeva mora se voditi računa o njihovoj usklađenosti sa ostalim ciljevima preduzeća, kao i od mogućnosti korištenja adekvatnih izvora za njihovu realizaciju. Ciljevi rasta, posmatrajući u ovom kontekstu, predstavljaju željeno stanje u koje preduzeće treba da pređe u skladu sa uticajima eksternih i internih faktora. Izvori rasta predstavljaju postojeće rezerve preduzeća i stvaranje novih mogućnosti za dalje osvajanje tržišta, posmatrajući rast preduzeća kao povećanje proizvodnje postojećih proizvoda i usluga, poboljšanje kvaliteta postojećih proizvoda, i uvođenje u poslovanje novih proizvoda i usluga, odnosno osvajanje novih tržišta. Izvori rasta su u suštini sadržani u tržišnim rezervama postojećih proizvoda i tržišnim rezervama novih proizvoda i usluga bez obzira da li preduzeće nastupa samostalno ili u saradnji sa drugim preduzećima.

Izvori rasta su prema tome sadržani u rezervama proizvoda i rezervama tržišta. Rezerve proizvoda su predstavljene sa poboljšanjem i povećanjem obima proizvodnje i prodaje postojećih proizvoda i usluga, uvođenjem novih proizvoda i usluga u asortiman i uvođenjem novih proizvodnih linija, a rezerve tržišta se nalaze u proširivanju postojećeg ili ulasku na nova tržišta.

Definisanje izvora i pravaca rasta mora da polazi od ciljeva rasta, potencijala tržišta matične i srodnih grana, kao i od trenutnih mogućnosti i rezervi preduzeća. Tržišni potencijal se mora analizirati sa stanovišta tražnje i ponude matične grane ili sa stanovišta drugih grana prema kojim se može vršiti rast, odnosno privrede u cjelini. Rast i razvoj treba u prvoj fazi usmjeriti prema matičnoj grani koristeći poznate i dostupne izvore rasta. U okviru matične grane, analiza treba da utvrди sve moguće rezerve za rast preduzeća koristeći sopstvene komparativne prednosti u odnosu na konkurenčiju. Strategija rasta u ovom domenu kreće se u nekoliko faza. Prva faza predstavlja utvrđivanje tržišnog potencijala grane sa zadatkom da se utvrde nove mogućnosti ponude, nove korisnike i mogućnosti diferenciranja proizvoda. Druga faza predstavlja utvrđivanje rezervi u postojećim proizvodnim linijama sa ciljem otkrivanja mogućnosti za uvođenje novih

¹¹⁷ ibidem

proizvoda u postojeće proizvodne linije ili uvođenje novih proizvodnih linija. Treća faza predstavlja analizu mogućnosti poboljšanja obima prodaje kroz poboljšanje distribucije u pogledu geografskog širenja tržišta, povećanja intenziteta prodaje i poboljšanja distributivnih kanala i prodajnih mjesta. U četvrtoj fazi vrši se ocjena trenutnog broja potrošača proizvoda i usluga preduzeća, s ciljem otkrivanja novih mogućnosti povećanja realizacije. Peta faza treba da nam ukaže na trenutni tržišni potencijal preduzeća u matičnoj grani sa mogućnostima daljnog rasta sa stanovišta konkurenčije. „Proizlazi, dakle, da su izvori rasta konstituisani, s jedne strane, komponentama proizvoda, a koje su uglavnom u domenu kontrole preduzeća, i s druge strane, komponentama na strani tržišta, a koje su najvećim delom izvan kontrole preduzeća. Otud rast preduzeća može biti usmjeren na aktiviranje izvora dobiti u okviru postojećeg proizvoda i tržišta, ili pak obuhvatanjem više proizvoda koji se međusobno razlikuju po tehnološkoj osnovi i po tržištu.

Pravci rasta se često pojmovno posmatraju i kao strategije rasta, i kao takva ne postoji jedna šematska, univerzalna strategija. „Za razliku od malih i srednjih preduzeća, svi veliki poslovni sistemi imaju, ili još bolje, svoju jasno definisano strategiju razvoja i razvoja. Ova strategija se razlikuje od sistema do sistema. Ona se formuliše u vidu izbora jedne ili više opcija iz ove oblasti koja je do sada dala organizacionu teoriju i praksu.”¹¹⁸

U osnovi se radi o dva moguća pravca rasta, i to:

1. ekspanziji u okviru postojeće djelatnosti, bazirajući se na strategijama: a) penetracije tržišta; b) razvoja tržišta i c) razvoja proizvoda;
2. diversifikaciji, koja se može ostvariti kroz: a) horizontalni; b) vertikalni i c) konglomeratski vid rasta .

„Trebalo bi međutim, naglasiti da se ne radi o međusobno isključujućim pravcima rasta, nego je njihovo učešće u rastu i razvoju preduzeća izraz strategijskog upravljanja rastom. Naime, atraktivnosti nekog od pravaca rasta određena je djelovanjem velikog broja faktora interne i eksterne prirode.”¹¹⁹

Osnovni pravci strategije rasta preduzeća su:

- Horizontalni rast i razvoj,
- Vertikalni rast i razvoj,
- Diverzifikacija,
- Zajednička preduzeća,
- Mega integracije.

¹¹⁸ Babić, M., Lukić, Z.: *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009, p. 284.

¹¹⁹ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „*Strategijski menadžment*“ , Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 382.

3.3.2. Horizontalni razvoj i rast složenih poslovnih sistema

Rast i razvoj u oblasti osnovne djelatnosti preduzeća predstavlja najjednostavniji način rasta kada se povećanje i rast zasnivaju na povećavanju djelovanja u osnovnoj djelatnosti, odnosno vrši se povećanje obima proizvodnje ili broja organizacionih cjelina, ali u okviru iste djelatnosti. „Ovo je jedan od često korišćenih strateških opredeljenja razvoja i rasta velikih poslovnih sistema. Suština mu je u usmeravanju ovih sistema na jednu grupu ili proizvodnu liniju, jednu vrstu usluga, jednu tržište ili jednu tehnologiju. Po ovoj strategijskoj opciji razvoj preduzeća ne treba da bude zasnovan na širenju proizvodnog programa, ni tržištu, niti tehnologije. Sve bi ovo trebalo ostati u dosadašnjim ili nešto malo izmjenjenim okvirima, s tim što samo povećava obim poslova i broj proizvodnih, odnosno poslovnih jedinica. Ova strategijska opcija razvoja i rasta velikih poslovnih sistema pokazala se za mnoge kompanije kao veoma uspješne.”¹²⁰

Takođe, koriste se pogodnosti već postojećeg tržišta i plasmana na njemu, ali i eventualno osvajanje novih tržišta. Ovaj oblik se često naziva i ekspanzioni pravac rasta i razvoja poslovnih sistema. U periodu prije globalizacije ovakva strategija je davala izuzetno dobre poslovne rezultate. Ovaj oblik predstavlja u suštini horizontalni oblik razvoja.

Horizontalni pravac rasta i razvoja može se provoditi kroz nekoliko strategija. Prva strategija predstavlja rast preduzeća na bazi trenutnih proizvoda i trenutnog tržišta primjenjujući agresivniji nastup u domenu promocije i distribucije proizvoda, kao i utvrđivanja stepena elastičnosti tražnje na cijene. Druga strategija podrazumijeva uvođenje postojećih proizvoda na nova tržišta. Ekspanzija može biti na užem ili širem području, aktivirajući nova tržišta na bazi modifikovanja karakteristika proizvoda, koristeći nove kanale distribucije i načine propagande. Treća strategija se zasniva na razvoju proizvoda i to uvođenju postojećih proizvoda sa superiornijim karakteristikama. Adaptacije na proizvodima vrše se u skladu sa novim načinima potrošnje postojećih proizvoda, mijenjajući dimenzije i pakovanja proizvoda, dodavanju ili mijenjanju nekih komponenti i sl. Četvrta strategija je najsloženija i zasniva se na uvođenju novih proizvoda u postojećim proizvodnim linijama. Novi proizvodi koji se uvode u proizvodni program mogu se zasnivati na proizvodima višeg ili nižeg ranga. Proširivanje na gore znači uvođenje proizvoda višeg ranga, a proširivanje linije na dolje predstavlja uvođenje proizvoda nižeg ranga. Takođe se može proizvodna linija uvoditi istovremeno i na gore i na dolje.

Razlozi korištenja ove strategije su pojava nove konkurenčije, kompletiranje

¹²⁰ Babić, M., Lukić, Z.: *Organizaciona*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009, pp. 284, 285.

asortimana, ravnomjernije korištenje kapaciteta. Horizontalna integracija je karakteristična za preduzeća u početnoj fazi razvoja ili za preduzeća koja imaju prednosti u određenim djelatnostima.

3.3.3. Vertikalni razvoj i rast složenih poslovnih sistema

Vertikalni rast preduzeća javlja se u fazi kada preduzeće uključuje u svoj proizvodni i uslužni asortiman segmente koji se javljaju kao ulaz u preduzeće (sirovine, materijal, razne usluge), ili na izlazu tehnološkog lanca (viši oblik proizvodnje, trgovački lanci, usluge reklame). Vertikalni rast i razvoj, predstavlja oblik razvoja u kojem se preduzeće širi po vertikali, pripajajući sebi preduzeća koja su u lancu reprodukcije prije ili poslije matičnog preduzeća, što znači da ovaj oblik ima dvije varijante:

- vertikalna integracija unazad, i
- vertikalna integracija unaprijed.

„Koja će od ovih varijanti biti odabrana, zavisiće od niza faktora, ali svaka donesena odluka mora biti zasnovana na određenim analizama položaja preduzeća i njegovog odnosa sa konkurencijom. Suštinu ove opcije čini integrisanje prethodnih i narednih faza procesa proizvodnje, odnosno poslovanja. Integriranje po ovom razvojnom modelu može da se odvija unaprijed ili unazad, a može u isto vrijeme u oba pravca. Ono, na primjer, može da obuhvati povezivanje i uključivanje u jedan poslovni sistem svih sukcesivnih faza proizvodnje, u industriji nafte (proizvodnja nafte, prevoz nafte, prerada nafte itd.), a može samo nekih od ovih faza ili nekih od ovih faza sa prometnom sferom (što se npr. dešava kad prerađivač nafte integriše firmu za distribuciju naftnih derivata). Ova strategijska opcija razvoja i rasta je pogodna za one velike poslovne sisteme čija priroda poslovanja omogućava vertikalnu integraciju i kojim ta integracija pruža značajna preimucestva u poslovanju“¹²¹.

3.3.4. Konglomeratni razvoj i rast složenih poslovnih sistema

Konglomeratni rast i razvoj predstavlja složeni oblik razvoja pri kojem se preduzeće razvija bez ikakvih ograničenja vezanih za obim i širinu novouvedenih proizvoda, usluga ili tržišta. „Konglomeratni rast i razvoj predstavlja složeni oblik razvoja pri kojem se preduzeće razvija bez ikakvih ograničenja vezanih za obim i širinu novouvedenih proizvoda, usluga ili tržišta. Ovaj oblik razvoja prelazi značaj samog preduzeća i često ima uticaj na funkcionisanje privrede jedne zemlje ili regije u cjelini. Preduzeće prelazi na ovaj oblik rasta kada iscrpi sve mogućnosti vertikalne i horizontalne diverzifikacije. Konglomeratna diverzifikacija predstavlja najsloženiji oblik razvoja i rasta

¹²¹ Lukić, Z.: Restrukturiranje poslovnih sistema, KIZ Centar, Beograd, 2008, p. 22 i p. 23

preduzeća koji sada prerasta u proces globalizacije. Odvija se na način da se preduzeće širi u razvoju bez ikakvih ograničenja u svim pravcima diverzifikacije proizvoda, tehnologija i tržišta, u procesu neprekidnog investiranja. U posljednje vrijeme je široko u primjeni ova strategija rasta, posebno u propulzivnim granama kao što su auto industrija, informatika, telekomunikacije i sl. Izvori konglomerantnog rasta su izvan granica jedne oblasti poslovanja, koristeći kombinaciju širokog spektra proizvoda i razna tržišta. Ovakav tip preduzeća ima veliki stepen fleksibilnosti, posebno finansijske. Ostale karakteristike konglomerantnih preduzeća su veliki broj tačaka preplitanja sa okruženjem i kompleksni planovi poslovanja i rasta, kao i visok stepen kontrole poslovanja. Kod ovih preduzeća primjenjuje se multidivizionala organizaciona struktura kombinovana sa projektnom organizacijom.¹²² Ovaj oblik razvoja prelazi značaj samog preduzeća i često ima uticaj na funkcionisanje privrede jedne zemlje ili regije u cjelini. Preduzeće prelazi na ovaj oblik rasta kada iscrpi sve mogućnosti vertikalne i horizontalne diverzifikacije. Konglomeratna diverzifikacija predstavlja najsloženiji oblik razvoja i rasta preduzeća koji sada prerasta u proces globalizacije. Izvori konglomerantnog rasta su izvan granica jedne oblasti poslovanja, koristeći kombinaciju širokog spektra proizvoda i razna tržišta. Ovakav tip preduzeća ima veliki stepen fleksibilnosti, posebno finansijske.

Ostale karakteristike konglomerantnih preduzeća su veliki broj tačaka preplitanja sa okruženjem i kompleksni planovi poslovanja i rasta, kao i visok stepen kontrole poslovanja. Kod ovih preduzeća primjenjuje se multidivizionala organizaciona struktura kombinovana sa projektnom organizacijom.

Konglomeratni rast ima i svoje slabosti zbog kojih su mu kao pravcu rasta davno predviđali ograničavajući nivo primjene. Iako u globalu konglomerat treba da dovede do visokog stepena sinergije, u pojedinim segmentima poslovanja se to ne dešava. Na prvom mjestu trebalo bi spomenuti područje istraživanja koje zbog povećanog stepena djelovanja konglomerata, ne može na svim nivoima i potrebama tržišta da razvija naučno istraživački potencijal. Smatra se da konglomerati sinergiju stvaraju samo u području finansija i fleksibilnosti, a u proizvodnji, istraživanju, marketingu, razvoju tržišta dolazi i do smanjenja postignutog stepena razvoja preduzeća prije pripajanja konglomeratu.

Konglomerantni razvoj pojedinih preduzeća ili više njih istovremeno ima direktni uticaj na djelovanje tržišnih mehanizama. Specijalizovana preduzeća u pojedinim djelatnostima onemogućavaju se da profitabilno posluju, diktirajući nizak novo cijena proizvoda i usluga, a čiji gubitak se nadoknađuje trenutno na drugim proizvodima, a dugoročno na monopolskim cijenama nakon nestanka konkurenca. Drugi način

¹²² Lukić, Z.: Restrukturiranje poslovnih sistema, KIZ Centar, Beograd, 2008, p. 22 i p.23.

djelovanja je brzo osvajanje tržišta na bazi niskih cijena i globalne reklame, kao i prodaja proizvoda sa gubitkom (ponekad i poklon određenih proizvoda) uz vezanu prodaju sa skupim proizvodima (npr., kupovinom automobila dobija se muzički uređaj ili osiguranje).

Mega integracije su najsavremeniji oblik rasta i razvoja koji dolazi do izražaja u sadašnjem vremenu. Raniji rast se zasnivao na ili kupovini ili osnivanju novih preduzeća, po principu preuzimanja manjih preduzeća od strane jačih kompanija. Sada se dva velika složena sistema jednostavno udruže na bazi zajedničkog ponderisanog kapitala. Ove transakcije su sve izraženije gdje se posebno udružuju preduzeća iz iste djelatnosti, ali i iz srodnih ili čak različitih oblasti poslovanja. Naročito su izražene integracije u domenu telekomunikacija, naftne industrije, bankarstva, koje dosežu veličine nekoliko stotina milijardi dolara. Posebna opcija ove strategije je rast, odnosno kupovina akcija drugog sistema u takozvanoj neprijateljskoj ponudi, kada menadžment jedne firme ostvari kupovinu nakon direktnih pregovora sa akcionarima firme koja se kupuje. Karakterističan primjer ove transakcije je kupovina kompanije Manesman od strane Vodafona u 2000. godini vrijedna više stotina milijardi njemačkih maraka. Ovaj oblik je povezan sa sve većom primjenom metoda akvizicije i fuzije.“Prodori deregulacije, globalizacije i informacione tehnologije bitno su uticali na snažno pojačavanje trenda fuzija i akvizicija. Ovi oblici vlasničkog i poslovnog restrukturiranja se u znatnoj mjeri oslanjaju na sve veće tržište kapitala koje ima paralelne funkcije kao mehanizam za identifikaciju vrijednosti kompanija i kao izvor za finansiranje privrede uključujući i finansiranje vlasničkih transformacija“¹²³

Navedeni oblik konglomeratnog rasta i razvoja posebno je izražen u međunarodnim ekonomskim tokovima. Ovakav oblik globalnih konglomerata posebno izaziva negativne konsekvence na nacionalne ekonomije i specijalizovana preduzeća u njima. Multinacionalna preduzeća imaju u suštini samo multinacionalni uticaj na šira tržišta i nacionalne ekonomije, a vlasnička i upravljačka struktura je koncentrisana u rukama stvaraoca globalnih tokova ekonomije kao novog oblika vladanja svjetom.

3.3.5. Metodi razvoja i rasta složenih poslovnih sistema

Realizacija pravaca rasta i razvoja preduzeća podrazumijeva i izbor načina realizacije razvojnih planova, odnosno izbor metoda rasta.

„Realizacija pravaca rasta i razvoja preduzeća podrazumijeva i izbor načina realizacije razvojnih planova, odnosno izbor metoda rasta. Ostvarivanje ciljeva i pravaca rasta preduzeća podrazumijeva značajna ulaganja kako u proširenje postojećih tako i u

¹²³ Ćirović M., Fuzije i akvizicije, prometej, Novi Sad, 2004.p.12

izgradnju novih kapaciteta. Naime, kao što je već ranije pokazano, osim jačanja bazične djelatnosti, rast često zahtjeva i ulazak na nova područja proizvodnje i širenje fronta dodirnih tačaka sa konkurentskim preduzećima.

Pri ovome nužno je usaglasiti sopstvene mogućnosti sa zahtjevima koje nameće svaki razvojni projekat i, shodno tome, opredijeliti metod rasta. Kod razmatranja atraktivnosti pojedinih pravaca rasta, osim eksternih podsticaja, moramo u analizu uključiti i veličinu i karakter ulaganja koje će uzrokovati pojedini pravci, kao i raspoloživosti internih i eksternih mogućnosti za njihovu realizaciju. Nužno je dakle, istovremeno razmatrati pravce, metode, pa i tempo rasta, i to na bazi sučeljavanja eksternih podsticaja, ciljeva rasta i raspoloživih internih i eksternih mogućnosti.”¹²⁴

Ostvarivanje ciljeva i pravaca rasta preduzeća podrazumijeva značajna ulaganja kako u proširenje postojećih tako i u izgradnju novih kapaciteta. Naime, kao što je već ranije pokazano, osim jačanja bazične djelatnosti, rast često zahtjeva i ulazak na nova područja proizvodnje i širenje fronta dodirnih tačaka sa konkurentskim preduzećima. Kod razmatranja atraktivnosti pojedinih pravaca rasta, osim eksternih podsticaja, moramo u analizu uključiti i veličinu i karakter ulaganja koje će uzrokovati pojedini pravci, kao i raspoloživosti internih i eksternih mogućnosti za njihovu realizaciju. Nužno je dakle, istovremeno razmatrati pravce, metode, pa i tempo rasta, i to na bazi sučeljavanja eksternih podsticaja, ciljeva rasta i raspoloživih internih i eksternih mogućnosti. „Prema tome, za razliku od pravaca rasta kojima se opredeljuje smjer izmjena obima i strukture djelatnosti, metodi rasta predstavljaju načine na koje će preduzeće realizovati razvojne aktivnosti, a koje podrazumjevaju pojedini pravci rasta. Načelno posmatrano, to preduzeće može da ostvari na bazi: 1. internog rasta, tj. izgradnjom sopstvenih kapaciteta i razvojem sopstvenih novih proizvoda; 2. eksternog rasta, tj. spajanjem ili udruživanjem sa drugim preduzećima; i 3. kombinovanjem ova dva metoda.”¹²⁵

Na taj način možemo napraviti razliku suštine pravaca i metoda rasta preduzeća. Pod prvcima rasta se opredjeljujemo za smjer izmjena djelatnosti, a metodama rasta određujemo načine realizacije razvojnih aktivnosti, na bazi definisanih pravaca rasta.

U skladu sa tim, možemo konstatovati da postoje pravci rasta na bazi tri osnovna metoda rasta preduzeća:

- 1) Metod internog rasta ili metod rasta korištenjem vlastitih resursa;
- 2) Metod eksternog rasta ili rast putem integracije, odnosno korištenjem tuđih resursa;

¹²⁴ Lukić, Z.: Restrukturiranje poslovnih sistema, KIZ Centar, Beograd, 2008, p. 24, 25.

¹²⁵ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 395.

3) Kombinovani metod rasta.

3.3.6. Metod rasta iz vlastite akumulacije

Osnovni metod rasta i razvoja složenih poslovnih sistema predstavlja **metod rasta iz vlastite akumulacije**, odnosno metod internog rasta. „Prva metoda se svodi na razvoj i rast odnosnih sistema putem ulaganja vlastitih sredstava u otvaranje novih proizvodnih linija i proizvodnih jedinica. Koriste ga ona velika preduzeća koja težište stavljuju na diverzifikovanje posredstvom postojećih i novootvorenih vlastitih preduzeća i poslovnih jedinica. Ta preduzeća, kad žele da prošire svoju djelatnost, tačnije da uđu u proizvodnju nove vrste proizvoda i usluga izdvajaju dio svoje akumulacije i osnivaju nove, za tu svrhu namijenjene proizvodne kapacitete. Preduzeća koja koriste ovu metodu diverzifikacije, odnosno razvoja i rasta posvećuju posebnu pažnju u svom poslovanju, osvajanju i razvoju novih proizvoda i usluga putem vlastitih službi za istraživanje i razvoj.”¹²⁶

Interni rast zasniva se na razvoju sopstvenih proizvoda, kao odgovor na zahtjev tržišta za povećanjem stepena konkurentnosti, i predstavlja prirodni rast sistema. Interni rast se odnosi na rast i razvoj preduzeća putem investiranja vlastitih sredstava u nove proizvodne linije i organizacione jedinice, što iziskuje razvijenu razvojnu funkciju i velika finansijska sredstva. Razlozi za ovakav način rasta su u principu potreba za investiranjem ostvarenog profita, ali i stvarne potrebe za eliminisanjem određenih problema u proizvodnji kao što su uska grla, povećanje kapaciteta, poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga. Ovakva preduzeća moraju imati razvijene istraživačke i razvojne centre u kojima se tačno na bazi potreba i istraživanja određuje dinamika ulaganja vodeći računa o pravilnom investiranju. Rezultat ove metode treba da bude raspodjela troškova na više proizvoda, smanjenje i eliminisanje nepotrebnih troškova, aktiviranje unutrašnjih rezervi preduzeća, praćenje tehnoloških inovacija u svojoj oblasti, a sve sa osnovnim ciljem potiskivanja konkurenčije ili osvajanja novih tržišta.

Metoda internog rasta je karakteristična za preduzeća koja imaju niže troškove ulaska na tržište, preduzeća koja mogu da utiču na globalne tokove u svojoj oblasti poslovanja, i kada se ocijeni da konkurenčija ne može brzo reagovati na novonastalu situaciju.

3.3.7. Metod rasta integracijom

Složeniji metod rasta i razvoja složenih poslovnih sistema predstavlja **metod rasta integracijom** ili metod eksternog rasta složenih poslovnih sistema. Metod eksternog rasta

¹²⁶ Babić, M., Lukić, Z.: *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009, p. 287.

karakterističan je za diverzifikovani rast složenih poslovnih sistema i kreće se u pravcu integracija postojećih preduzeća po horizontali i vertikali, ali i osnivanju novih samostalnih ili zajedničkih preduzeća iz širokog spektra djelatnosti. Ovaj metod se ne zasniva na ulaganju sopstvenih sredstava u razvoj proizvoda, već se definisani pravci rasta zasnivaju na pripajanju ili preuzimanju već postojećih kapaciteta.

„Radi se o metodu koji, umjesto sopstvenih ulaganja u razvoj proizvoda i kapaciteta, favorizuje okrupnjavanje preduzeća na bazi pripajanja, odnosno preuzimanja već egzistirajućih biznisa.

Konkretnije, eksterni rast se bazira na četiri tipične strategije i to: **pripajanje** (merdžer, fuzija) kada jedna firma apsorbuje jednu ili više drugih koje tako gube svoj identitet u korist pripajajuće firme koja nastavlja da posluje pod starim imenom; **udruživanje** kada se dva preduzeća dobrovoljno spajaju i tako formiraju novi poslovni entitet; **kupovina** cijelog ili samo jednog dijela preduzeća od strane drugoga; **preuzimanje** (ili akvizicija) kroz sticanje kontrolnog paketa akcija nad željenim drugim preduzećem.”¹²⁷

Metod integracije ima više oblika realizacije zacrtanih pravaca rasta, i to: 1. pripajanje u kojem jedno preduzeće gubi svoj identitet u korist drugog; 2. spajanje dva ili više preduzeća u jedan novi složeni poslovni sistem; 3. kupovina dijelova ili cijelih preduzeća 4. kupovina većinskih paketa akcija od preduzeća koje vrši rast na bazi integracije. Kod pripajanja i spajanja preduzeća radi se o planskoj, dobrovoljnoj integraciji uz pregovore menadžmenta i saglasnost vlasnika složenih poslovnih sistema. U druga dva oblika radi se o kupovini akcija ili dijelova preduzeća na bazi zakona jačeg, odnosno prisilnog spajanja preduzeća, od preduzeća koje dolazi do većinskog upravljačkog paketa na otvorenom tržištu kapitala i na taj način ostvaruje svoje definisane pravce rasta.

Metod eksternog rasta zavisi od spremnosti ostalih učesnika, odnosno drugih preduzeća, kao i stanja na tržištu kapitala u smislu mogućnosti preuzimanja ili kupovine akcija drugih preduzeća. Ovaj metod ima cilj – stvaranje novih složenih poslovnih sistema i ostvarivanje maksimuma sinergetskih efekata. Omogućuje brz rast i razvoj i osvajanje novih ili povećanje učešća na postojećem tržištu, kao i optimizacija veličine složenih poslovnih sistema. Takođe, korištenje ovog metoda zasniva se na iskustvima već postojećih preduzeća iz novih djelatnosti u kojim se želi ostvariti prodor na nova tržišta sa svojim sistemom.

Rezultati koji se ostvaruju primjenom ovog modela rasta su višestruki, a najznačajniji su sticanje novih tržišta ili proširivanje postojećih tržišta, smanjenje troškova

¹²⁷ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“ Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 398.

poslovanja, smanjenje troškova osvajanja novih proizvoda, preuzimanje uhodanih kanala distribucije i prodaje, stvaranje povlašćenih pozicija kod dobavljača i kupaca, povećanje unutrašnje konkurenčije pojedinih organizacionih jedinica složenog poslovnog sistema i menadžera unutar njih. Sami efekti metoda integracije zavise od toga, da li se radi o rastu unutar iste oblasti – efekti najveći su u smanjenju troškova i povećanju tržišnog učešća. Kod diverzifikacije se postižu najveći efekti u osvajanju novih tržišta i područja djelovanja.

3.3.8. Kombinovani metod razvoja i rasta

Metod internog i metod eksternog rasta imaju svoje prednosti i nedostatke, ali i uslove kada se mogu primjenjivati. Interni rast preferira proizvodnju, odnosno razvoj proizvoda, a eksterni rast prednost daje kupovini ili novih preduzeća ili novih dijelova preduzeća sa novim proizvodima. U dužem roku i jedan i drugi model mogu da izazovu probleme u rastu i razvoju složenih poslovnih sistema. Koristeći metod rasta na bazi sopstvene akumulacije dovodi do potrebe da se na jednom nivou rasta spajaju slični ili paralelni kapaciteti, a integracija preduzeća u raznim pravcima dovodi do potrebe da se u jednoj tački razvoja počnu razvijati proizvodi u vlastitoj režiji.

Složeni poslovni sistemi koji žele ostvariti rast i razvoj u dužem roku zato se odlučuju na primjenu kombinovanog modela razvoja, primjenjujući prednosti rasta iz vlastite akumulacije i rasta putem integracije. Po potrebi se vrši ulaganje vlastitih sredstava u razvoj i ukrupnjavanje postojećih kapaciteta, ali i vrše se određena pripajanja preduzeća po horizontali i vertikali s ciljem ostvarivanja profita, odnosno povećanja tržišnog učešća.

Neki segmenti preduzeća zahtijevaju razvoj vlastitih proizvoda, dok se u drugim segmentima djelovanja zahtijeva pripajanje već postojećih preduzeća s ciljem uspješnog i efikasnog nastupa na tržištu, a u krajnjoj liniji ostvarivanja sinergetskih efekata za čitav složeni poslovni sistem i povećanje profita za preduzeće u cjelini.

Poseban oblik ovog modela predstavlja zajedničko ulaganje. Zajedničko ulaganje predstavlja savremeni oblik rasta preduzeća kada domaća firma, zajedno sa stranom firmom, osniva zajedničko preduzeće sa ciljem boljeg i profitabilnijeg poslovanja. Ovi poslovi su obično u primjeni u zemljama koje su u razvojuili u tranziciji, gdje preduzeća iz razvijenih tržišnih sistema osnivaju zajednička preduzeća sa domaćim kapacitetima. „Posebno bi trebalo pomenuti metod join venture, koji se primjenjuje kada je riječ o preduzećima koja rast obezbjeđuju na bazi saradnje, sa stranim firmama. Radi se o takvoj formi saradnje između preduzeća iz različitih zemalja, koja bazira na zajedničkom ulaganju u određeni projekat, odnosno osnivanje zajedničkog preduzeća kojim zajednički upravljaju domaći i strani partneri. Ovaj metod je danas prisutan u razvojnoj strategiji velikih

međunarodnih korporacija. Naime, putem njega one vrše prodor na određena tržišta, plasiraju know-how, obezbeđuju pristup nekim retkim resursima ili obezbeđuju dodatna sredstva za svoj rast. Osim toga join venture je ponekad jedina alternativa da se premoste odredbe antimonopolskog zakonodavstva zemlje u kojoj imaju centralu. Lokalni partner obično obezbeđuje opremu, kadrove, lokalne zajmove, istražuje tržište nabavke i prodaje i druge lokalne pojedinosti u pogledu zakonske regulative u vezi sa poslovanjem.”¹²⁸

Zajedničko ulaganje, odnosno zajedničko preduzeće ima više oblika: 1) zajedničko preduzeće kao umanjena kopija strane kompanije; 2) racionalni proizvođač koji proizvodi samo neke komponente koristeći prednost nižih troškova u lokalnim razmjerama; 3) marketinški satelit – zajedničko preduzeće obavlja samo aktivnosti iz sfere prometa; 4) proizvodni specijalista gde se vrši proizvodnja i prodaja određenih proizvoda za treća tržišta i 5) strategijski nezavisani tip ulaganja gdje novo preduzeće ima uslovnu slobodu u proizvodnji i prodaji u lokalnoj zemlji, a strateški partner miruje dok se ne istestira i razvije tržište i potrebna infrastruktura.”¹²⁹ Koristi domaćeg preduzeća su dolaženje do novih tehnologija, sredstava i povećanje tržišnog učešća. Ipak, daleko veće prednosti su na strani estranog ulagača koji na veoma jednostavan način dolazi do novih preduzeća i tržišta sa veoma malim rizikom ulaganja. ”Internacionalizacija poslovanja i želja preduzeća da iskoriste diferentne prednosti afirmišu kombinaciju internog i eksternog rasta kroz stvaranje strategijskih alijansi i koalicija. Naime, u nastojanjima da eliminišu ograničenja internog i eksternog rasta, preduzeća stvaraju saveze sa očekivanjima da kombinujući asimetrične prednosti obostrano maksimiziraju perfomanse. Najčešće se radi o saradnji i određenim organizacionim i poslovnim aranžmanima u domenu licenciranja, franšizinga, marketinga, istraživanja i razvoja, kao i konzorcijalnim nastupima na određenim tržištima. Cilj startegijskih alijansi je stvaranje koristi za sve učesnike. Te koristi se ogledaju u direktnom pristupu tržištu prodaje i nabave, efikasnijom proizvodnjom sa minimalnim zalihama, brzo i fleksibilno upravljanje tehnologijama i razvojem u opštem smislu, davanje značaja osnovnim funkcijama i proizvodima, a dislociranje sporednih na nove lokacije kao, u cjelini gledano, povećanje profita i jačanje finansijske osnove složenog poslovnog sistema kroz smanjenje troškova i povećanje obima realizacije kroz postojeće i nove proizvode.

3.3.9. Internacionalizacija poslovanja

Posmatrajući ograničenost pojedinih tržišta, većina kompanija svoje poslovanje

¹²⁸ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 401.

¹²⁹ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 401.

pokušava da proširi van granica domicilne zemlje. S obzirom na svoju uključenost u međunarodne sfere organizacije mogu biti domaće, međunarodne, multinacionalne i transnacionalne, odnosno globalne. Domaće organizacije djeluju unutar jedne zemlje, bilo da kupuju sirovine i materijale za proizvodnju svojih proizvoda/usluga ili ih prodaju, te samo povremeno nabavljaju ili plasiraju svoje proizvode na inostrana tržišta, pri čemu se glavnina njihovog poslovanja i dalje zbiva unutar nacionalnih okvira. Međunarodne organizacije usmjerene su prije svega na neku nacionalnu ekonomiju, no imaju stalne ili znatne međunarodne transakcije, odnosno velikim dijelom nabavljaju resurse ili prodaju svoje proizvode /usluge izvan domocilne zemlje.^{“¹³⁰} Bez obzira da li se radi o preduzećima koja su stalno u ekspanziji ili preduzeća koja se u fazi spajanja nalaze u situaciji da posluju van granica svoje zemlje. Poslovanje u drugim institucionalnim uslovima zahtjeva značajna strateška planiranja, ali i rizike, što za menadžment predstavlja dodatnu odgovornost u odlučivanju. Ipak, i pored velikih rizika, jedini mogući put za gotovo neograničen rast je poslovanje van granica domaće zemlje, a postoje različiti motivi za to. „U tom pogledu, kao najčešći podsticaji za internacionalizaciju poslovanja, ističu se sljedeći:

Obezbeđivanje pristupa novim tržištima. Radi se o potrebi da preduzeće, kroz internacionalizaciju poslovanja, i uz pomoć adekvatnog oblika međunarodnog marketinga, obezbjedi dodatno tržište za plasman postojećih, te da na taj način odgodi pojavu tržišne saturacije i momenat preorientacije proizvodnog programa .

Povećanjem profita. Ulaskom na dodajna nacionalna tržišta preduzeće može doći u situaciju da ostvaruje veću profitnu stopu budući da razvodnjava, odnosno efikasnije kompenzira uložena sredstva u troškove razvoja dotičnog proizvoda.

Stabilizacija snabdijevanja sirovinama i drugim relevantnim komponentama. Naime, diversifikacija izvora snabdijevanja iz više zemalja, preduzeće jača svoju eksternu fleksibilnost, odnosno mogućnost da materijalima i drugim komponentama i na taj način smanji rizik nabavnog poslovanja.

Iskorištavanje olakšica koje pojedine zemlje obezbeđuju za strane investitore, odnosno **preduzeća.** Radi se o raznim stimulativnim mjerama iz domena: poreza, zajmova, carina, programa zapošljavanja i sl., kojima pribjegavaju pojedine zemlje da bi privukle strani kapital i know-how, te preduzeće želi da ih kroz internacionalizaciju poslovanja iskoristi.

Ostvarivanje ekonomije veličine i širine. Time što je prisutno na više tržišta preduzeće je u stanju da, zahvaljujući većem obimu prodaje, ostvaruje ekonomiju u

¹³⁰ Bahtijarević Š.F, i drugi, Suvremenii menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008.p.463

proizvodnji, marketingu, istraživanju i razvoju, finansijama, te tako poveća svoju ukupnu cjenovnu konkurentnost. Ovome bi trebalo dodati i mogućnost da, zahvaljujući modularnoj proizvodnji, odnosno mogućnosti da pravi različite proizvodne kombinacije, efikasnije servisira više nacionalnih tržišta, da koristi i ekonomiju širine kroz bolje upošljavanje nekih nedjeljivih faktora poslovanja.”¹³¹

Postoji više varijanti poslovanja u drugim državama. Tokom decenija razvijanja ovog modela organizacije rada, razvili su se različiti modeli ili forme organizacije međunarodne poslovne saradnje kompanija. U poslovnoj praksi i literaturi, postoje različiti manje ili više detaljni pristupi klasifikaciji formi međunarodnog poslovanja.

Pri tome, koriste se kriterijumi kao što su: lokacija proizvodnje, faza u razvoju internacionalizacije poslovanja, dimenzije proizvodnog programa, način upravljanja, stepen samostalnosti, saradnja sa stranim partnerima i sl. Kao najčešće pominjani i korišteni pojavljuju se: uvoz, izvoz, barteri, proizvodna kooperacija, licenca, franšizing, zajednička ulaganja, direktnе investicije, odnosno osnivanje sopstvenih preduzeća. Neki autori u prvi plan stavlju oblik internacionalizacije kao kriterijum za razgraničavanje formi, te razlikuju sledeća tri glavna strategijska kompleksa poslova međunarodne aktivnosti:

Internacionalizacija preduzeća kroz izvozni marketing. Akcent je na internacionalizaciji putem prometne funkcije dok proizvodnja ostaje u sopstvenoj zemlji.

Posredna internacionalizacija osnovne djelatnosti. Radi se o internacionalizaciji u saradnji sa inostranim partnerima kroz transfer tehnologije, znanja i iskustva ili razne oblike neposredne proizvodne saradnje.

Neposredna internacionalizacija proizvodnje preduzeća. Ovdje je pretenzija da kroz direktne investicije u pojedine zemlje ustanovi preduzeće ili filijale u inostranstvu za ostvarivanje proizvodnje i marketinga.”¹³²

3.3.10. Tempo rasta preduzeća

Tempo rasta je brzina kojom preduzeće vrši okrupnjavanje svoje veličine. On se manifestuje u veličini stope rasta glavnih komponenti veličine (broja zaposlenih, snage instaliranih kapaciteta, ukupnog prihoda i profita i sl.). Značaj tempa rasta proizilazi iz očekivanja da će preduzeće, zahvaljujući veličini ulaganja u svoj rast, prije doći u poziciju

¹³¹ Todorović, J., D. Đuričin, D., Janošević S.: Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd 2000. godine. p. 412, p.413

¹³² Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, p. 415.

da koristi efekte svoje veličine. Određivanje tempa rasta je značajno strategijsko pitanje budući da isti utiče na veličinu napora i koristi koje će preduzeće podnosići, odnosno uživati u svom poslovanju.

Analiza uslova za određivanje tempa rasta mora obuhvatiti nekoliko ključnih faktora, i to:

analiza snage preduzeća, u smislu raspoloživosti kadrovskih, finansijskih i marketing mogućnosti preduzeća za realizaciju određenog tempa rasta;

- obima i regularnosti u kretanju tražnje, gdje je relativno antipicirati brzinu tržišta i vjerovatnoću ulaska drugih preduzeća na područje njegovog zadovoljavanja;
- struktura i snaga konkurenčkih preduzeća, gdje je nužno sagledati broj potencijalnih konkurenata i njihovu startnu 'poziciju';
- analiza stadijuma u razvoju grane i preduzeća koja treba da tempo rasta preduzeća veže za intenzitet razvoja grane i fazu u razvoju preduzeća;
- analiza značaja efekata veličine i mogućnosti ostvarivanja ekonomije obima, gdje se sagledavaju prednosti bržeg sticanja statusa velikog preduzeća i uslovi za ostvarivanje ekonomije obima.

Upravljanje tempom rasta je pokazatelj sposobnosti organa upravljanja da balansiraju mogućnosti sa šansama iz okruženja. U tom pogledu ukazuje se na klasifikaciju strategija na:

Strategiju ograničenog (stabilnog) rasta koja je svojstvena opreznim preduzećima, koja radije plivaju niz struju, preferiraju utabane puteve i manje rizičan tempo rasta, te brižljivo balansiraju investicione napore i okolnosti u okruženju^{“¹³³}.

U tom pogledu ukazuje se na klasifikaciju strategija na:

- *Strategije ekspanzivnog rastu* koje se baziraju na širokom frontu izvora rasla i ofanzivnom pristupu njihovom aktiviziranju.
- *Strategije smanjivanja (kontrakcije) i/ili preorientacije* se obično sprovode u situaciji kada su, zbog niza objektivnih ili subjektivnih okolnosti, ugroženi obim i struktura djelatnosti kao i kvalitet performansi preduzeća.

Upravljanje tempom rasta mora prevashodno da se bazira na antipiciranju reakcije konkurenčkih preduzeća. Budući da preduzeće kroz tempo rasta povećavajući svoje tržišno učešće, remeti postojoće odnose među konkurenčkim proizvođačima, realno je očekivati da će prije ili kasnije, sukobi sa potezima ostalih proizvođača u grani.

¹³³ ibidem

Zbog toga je bitno da se anticipiraju implikacije ofazivnog tempa na konkurencku poziciju preduzeća. U tom smislu, relativno je da se anticipiraju implikacije tempa rasta:

- a) u slučaju da isti ne proizvodi prijetnje konkurenčiji u smislu da, osim što poboljšava poziciju preduzeća, doprinosi boljoj poziciji ostalih konkurenata, ili čak samo onih koji sljede takav tempo;
- b) znači direktni izazov za konkurenta, gdje je bitno anticipirati vjerovatnoću, brzinu i jačinu reagovanja konkurenčije kao i mogućnosti odupiranja od strane preduzeća koje vodi i
- c) bazira na obezhrabrvanju uslova konkurenčije u smislu da se zasniva na snažnoj i brzoj potpori koja proizilazi iz postojeće snage preduzeća i jasno saopštenih namjera.

Prednjačenje u inovacijama u smislu uvođenja novih proizvoda i procesa, zahtijeva ogromna finansijska sredstva, dug period istraživanja i uključuje visok stepen neizvjesnosti u pogledu valjanosti konačnog rezultata istraživanja i dužine perioda njegove rentabilne eksploatacije, što najveći broj preduzeća nije u stanju da podnese da bi se u obezbjeđivanju rasta oslanjalo isključivo na ofanzivnu strategiju.

Defanzivna strategija je više svojstvena manjim preduzećima koja, uzdajući se u svoju fleksibilnost, umjesto rizičnih konfrontacija, primjenjuju taktiku sličnu gerilskom ratovanju u vojnem smislu.

Ofanzivna strategija, međutim, podrazumijeva da preduzeće samostalno inicira nove tehnološke trendove, namjerno pokušavajući da promjeni konkurencku okolinu preuzimanjem sopstvenih istraživanja i komercijalizacijom novih ideja. Umjesto da reaguje, preduzeće se radije opredjeljuje da bira područje i sredstva obezbjeđivanja svoga rasta. Orijentacijom na ovu strategiju, koju karakteriše intenzivna istraživačko-razvojna aktivnost, preduzeće je u situaciji da proširuje broj mogućih alternativa uključivanja na područje inovacija, kako u pogledu vrste, lako i sa stanovišta vremenskog trenutka.

Kod utvrđivanja ukupne strategije rasta najčešće se radi o potrebi oslanjanja na više strategija uključivanja na područje inovacija gdje se stepen zastupljenosti pojedinih strategija razmatra u kontekstu njenih karakteristika, ponašanja konkurencke okoline i raspoloživih finansijskih i kadrovskih resursa. Pri tome, treba voditi računa da preduzeće:

- a) neodmjerno trči ispred, odnosno kasni za razvojem tržišta,
- b) prekomjerno ne investira u odnosu na mogućnosti,
- c) ne hipertrofira poslovni portfolio i time ugrozi ekonomiju širine i efikasnost upravljanja,

d) ne dođe pod udar antimonopolskog zakonodavstva.

3.4. Značaj reorganizacije preduzeća

Reorganizacija podrazumijeva uspostavljanje novih elemenata unutar preduzeća, a s ciljem poboljšanja efikasnosti poslovanja, prilagođavanje uticaju različitih faktora i navika radnika. „Koji su ciljevi planirane promjene? U suštini postoje dva:

- ✓ Prvo, planirana promjena nastoji povećati sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u okruženju i
- ✓ Drugo, ona nastoji promjeniti ponašanja zaposlenih. Ako organizacija želi opstati, ona mora odgovarati na promjene u svom okruženju.

Kada konkurenti uvedu nove proizvode ili usluge, kada vladine ustanove donose nove zakone, kada posao važnih dobavljača propadne ili se dogode slične promjene u okruženju, organizacija im se mora prilagoditi. Mjere za posticanje inovacija, ovlašćivanje zaposlenih i uvođenja radnih timova primjeri su provođenja planiranih promjena sa svrhom da se odgovori na promjene u okolini.

Budući da uspjeh ili neuspjeh, organizacija u osnovi zavisi o stvarima koje njihovi zaposleni rade ili ne rade, planirane promjene takođe se odnose na mjenjanje ponašanja pojedinaca i grupa unutar organizacija. Poslije ćemo u ovom poglavlju razmotriti niz tehnika koje organizacije mogu koristiti da bi promjenile ponašanja ljudi u poslovima koje obavljaju i u njihovim interakcijama s drugima.”¹³⁴

Reorganizacija je zahvat većeg ili manjeg obima usmjeren na pojedinu dimenziju ili aspekt organizacione strukture. To je promjena ili poboljšanje postojeće organizacije preduzeća ili organizacione strukture preduzeća. Reorganizacija može da označava organizacione promjene koje podrazumjevaju sve promjene u organizaciji uz pomoć kojih se rješavaju određeni problemi u poslovanju ili uz pomoć nje se razvija preduzeća. „Pod organizacionim promjenama podrazumjevamo razliku u stanju organizacije u dvije različite vremenske tačke. Organizacione promjene uključuju promjene organizacije i svih njenih komponenti ili dimenzija. Dakle, organizacione promjene uključuju promjenu organizacione šeme, promjene distribucije autoriteta u donošenju odluka, promjene mehanizma koordinacije sektora i službi, promjene organizacione kulture, promjene stila liderstva, promjene u strukturi neformalne moći i uticaja u organizaciji, promzene neformalnih grupa itd.

Međutim, organizacione promjene ne obuhvataju promjene onih komponenti

¹³⁴ Robins S., Judge T. , Organizacijsko ponašanje, Mate , Zagreb, 2009.p.646

menadžmenta koje nisu elementi organizacije u užem smislu (mada jesu povezani sa njome). To znači da organizacione promjene ne uključuju promjene razvojne i poslovne strategije (strateške promjene), promjene tehnologije u preduzeću (tehnološke promene), promjene finansijske strukture (finansijsko restrukturiranje), promjene tržišnog nastupa, brenda, kanala prodaje ili prodajne politike (marketinške promjene), promjene vlasničke strukture i pravnog statusa preduzeća itd.

Kao i svaku višedimenzionalnu pojavu, organizacione promjene možemo klasifikovati na više načina i po više kriterijuma.

Da bi smo razumjeli neku organizacionu promjenu moramo odgovoriti na tri jednostavna pitanja:

1. Zašto se organizacija mijenja odnosno koji su uzroci i ciljevi promjena?
2. Šta se u organizaciji mijenja odnosno koji je sadržaj promjena?
3. Kako se organizacija mijenja odnosno kako izgleda proces promjena?

Cilj promjena otkriva i njihov uzrok tako da se ta dva kriterijuma preklapaju. Ovaj kriterijum klasifikacije promjena polazi od pitanja: zašto se organizacija mijenja? Prema ovom kriterijumu razlikujemo dvije osnovne vrste organizacionih promjena: organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj.¹³⁵

Reorganizacija je složen proces koji se često može i podvesti pod pojam transformacija preduzeća, a usko je vezan za organizacioni razvoj. " Organizacioni razvoj predstavlja perspektivu, teoriju i program promjena koji fokusira kontinuelne, planirane, parcijalne promjene organizacije koje se izvode uz pomoć primjenjene nauke o ljudskom ponašanju i koje imaju za cilj da unaprede efikasnost organizacije kao i zadovoljstvo zaposlenih. Proces organizacionog razvoja obuhvata faze: dijagnoze stanja, planiranja promjena, sprovođenje promjena i stabilizacije stanja nakon promjena. Svaka od navedenih faza uključuje određeni broj aktivnosti."¹³⁶

Reorganizacija ili organizaciona transformacija se takođe povezuje za organizacionu adaptaciju.

„Organizaciona adaptacija predstavlja svaku organizacionu promjenu koja se dešava uslijed potrebe organizacije da se prilagodi okruženju u kome funkcioniše. Komponentnost menadžmenta organizacije se ogleda u tome da, sa minimalnim kašnjenjem, uočavajući potrebu za promjenama, reaguje na promjene u okruženju i sprovede potrebne organizacione promjene. Najuspešniji menadžeri će čak anticipirati promjene u okruženju i mjenjati svoju organizaciju i prije nego se pojave uzroci promjena.

¹³⁵ Petković M., i drugi, Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd.2016. p.479

¹³⁶ Janićijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011.p.58

Organizacioni razvoj predstavlja onu vrstu promjena koje nastaju kao posljedica internih procesa i promjena u organizaciji.

Tipični primjer razvojnih promjena jesu promjene koje male i mlade organizacije doživljavaju prilikom svoga rasta i razvoja. U ovoj vrsti promjena menadžment i članovi organizacije imaju daleko značajniju ulogu i veći stepen diskrecije nego u adaptivnim promjenama. Sve polazi i sve zavisi od samih menadžera i zaposlenih.¹³⁷

„Reorganizacija je neprekidan proces različitih poboljšanja i transformacije postojećih struktura, te stalno inoviranje metoda i tehnika upravljanja organizacijom i njezinim poslovanjem. Ona predstavlja promjenu, kako organizacione strukture, tako i samih odnosa među ljudima, a uvodi se da bi se uspostavila nova stanja, strukture i odnosi koji su bolji od prethodnih. Reorganizacija podrazumijeva velike promjene u organizacionoj strukturi, koje vrlo često podrazumijevaju smanjenje broja menadžerskih nivoa, premještanje i izmještanje (outsourcing) nekih aktivnosti ili funkcija, te vrlo često smanjivanje broja zaposlenih. Dobrom provedbom reorganizacije, organizacije postaju značajno brže u uočavanju i provedbi promjena jer se reorganizacijom oslobođaju svega suvišnog što je usporavalo njihovu reakciju na promjene“¹³⁸.

Reorganizacija predstavlja jedan od modela transformacije organizacije, i jedina je moguća aktivnost menadžmenta ako želi poboljšati performanse poslovanja preduzeća.

3.4.1. Mogućnosti i potrebe reorganizacije preduzeća

Reorganizacija je neophodan proces u fazi brzih tržišnih promjena. „Jedna od bitnih karakteristika savremene tržišne privrede sastoji se u dovoljno brzim procesima prestrukturiranja kompanija. Cilj prestrukturiranja je što bolje tržišno pozicioniranje u kontekstu stalnih promjena u tržišnom okruženju. Ukoliko su brže promjene u u tržišnom okruženju, utoliko se očekuje da se kompanije ne samo dovoljno brzo prilagođavaju već i da nastoje da anticipiraju te promjene.“¹³⁹ Proces reorganizacije preduzeća je neophodna kontinuirana aktivnost menadžmenta koja se mora stalno provoditi i veoma često je povezana i sa organizacionim redizajnjem poslovanja. Reorganizacija preduzeća zahtjeva velike promjene koje su povezane za navikama menadžmenta, zaposlenicima na terenu dao je mnogo veće ovlasti u donošenju odluka, od viših menadžera zahtijevao je da redovito izlaze iz svojih ureda i obilaze teren, uklonio je nedužna i nedosljedna pravila, restrukturirao je radna mjesta tako da je prisilio inžinjere i dizajnere kompanije da zajedno

¹³⁷ Petković M.,et al.; Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2016. p.480

¹³⁸ Softić S.: Upravljanje promjenama, <<http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2013/11/Koncepti-promjena.pdf>>, [25.04.2019.]

¹³⁹ Ćirović M.,Fuzije i akvizicije, prometej, Novi Sad, 2004.p.17

rade na višestrukim projektima¹⁴⁰ Kada god poslovanje preduzeća zahtjeva neke promjene u poslovanju, top menadžment mora aktivirati određene mehanizme reorganizacije.

Kada god poslovanje preduzeća zahtjeva neke promjene u poslovanju, top menadžment mora aktivirati određene mehanizme reorganizacije.

Sama reorganizacija se obavlja u preduzećima kada se ono nađe u dvije moguće situacije:

1. kada ima problem u poslovanju, reorganizacija se provodi putem sanacije poslovanja,
2. kada ima mogućnost, tada se reorganizacija provodi putem razvoja poslovanja.

Restrukturiranje ili preokret u poslovanju je reorganizacija kompanije u okviru svih mogućih aktivnosti koji mogu poboljšati njeno poslovanje, odnosno osigurati njene čvrste tržišne pozicije, profitabilnost i dugovječnost. U Srbiji država za svoja preduzeća koristi Unaprijed Pripremljen Plan Reorganizacije (UPPR) za rješavanje krize u poslovanju preduzeća. Ovaj postupak nema za cilj ostvarenje čvrste tržišne pozicije i zdravog poslovanja firme već se svodi na subvencionisanje preduzeća uz zaštitu od povjerilaca dok se čeka na stranog investitora kojeg država u međuvremenu panično traži po bijelom svijetu. Najvjerojatniji razlog za to je pomanjkanje poslovnog znanja i iskustva u poslovanju u čistim tržišnim uslovima. UPPR se ograničava na restrukturiranje dugova kompanije samo da bi se „kupilo“ vrijeme pa stoga i ne može dovesti do stvarnog preokreta u poslovanju jer ne razmatra, a još manje rješava korjene problema. Od stranaca se očekuje da dođu sa gotovom poslovnom strategijom, onom koju domaći menadžeri nisu umjeli sami da razviju. Alternativa je da se sačeka da i posljednji radnik uzme otpremninu ili ode u penziju.

Negativni rezultati poslovanja koji često prouzrokovani većim brojem faktora ili traju duže vremena, nekvalitetno upravljanje finansijama, ili pogrešna struktura kapitala sigurno nisu ključni uzrok nagomilanih dugova privatnih i državnih kompanija koje „čekaju u redu“ za reorganizaciju ili restrukturiranje. Ovde se radi o sistematskom gubitku konkurentnosti kako poslovnog modela tako i proizvoda/usluga, gubitku dikelova tržišta, padu prodaje te neminovnom odlasku najspasobnijih kadrova iz firme. Zato reorganizacija mora da bude iznalaženje novog poslovnog modela i organizacione strukture koji će obezbjediti konkurentnost proizvoda i usluga, povrat izgubljenih pozicija na starim tržištima i adaptaciju na nova tržišta i uslove poslovanja, a sve u cilju postizanja operativne profitabilnosti i pozitivnih protoka novca. Restrukturiranja dugovanja i strukture kapitala je samo jedan u nizu koraka “restrukturiranja preduzeća”

¹⁴⁰ Robins S., Judge T. , Organizacionko ponašanje, Mate , Zagreb, 2009.str.643,644

jer on, sam za sebe, ne donose ništa više od privremenog olakšanja zato što ne rješava suštinske probleme poslovanja tj. neefikasnosti koje su dovele do finansijskog problema na prvom mjestu.

Kompleksnost problema u preduzeću u provođenju reorganizacije često zahtijeva i novi tom menadžment preduzeća, jer teško je povjerovati da će stari rukovodeći tim koji je doveo firmu u tu situaciju moći da je samostalno izvede iz nje. Njima će sigurno biti potrebna eksterna pomoć, a vjerovatno i novi stručni kadrovi. Novi ljudi moraju donijeti iskustva iz sličnih situacija to jest uspješno završenih poslovnih preokreta u drugim kompanijama, ali moraju posjedovati i kvalitetna znanja i vještine savremenog menadžmenta.

3.4.2. Modeli reorganizacije

U kriznoj situaciji uprava preduzeća, vlasnici i menadžment, imaju na raspolaganju više mogućih modela organizacione transformacije preduzeća kao način izlaska iz krize. Koji će model biti izabran i primjenjen zavisi od uzroka, karaktera i obima krize. Tako se mogu primjeniti parcijalni ili sveobuhvatni modeli, koji znače radikalnu strategiju zaokreta, duboke transformacione promjene. U nekim situacijama pribjegava se onim metodama transformacije koje daju brza i kratkoročna rješenja.

Prije nego što se donese odluka o primjeni odgovarajućeg modela izlaska iz krize, najčešće se uvodi tzv. krizni menadžment, koji ne prepostavlja samo promjenu postojećeg menadžmenta ili dovođenje novog, već uspostavljanje takvog ambijenta u kompaniji koji zahtijeva brzu i usmjerenu akciju svih nivoa preduzeća. Postojeći menadžment se često mijenja zbog uloge koju je imao u neblagovremenoj identifikaciji pojave i rasta krize, sopstvenih grešaka koje je činio iz nemara ili neznanja. Teško je očekivati da isti menadžment bude sposoban da rješenje izlaska iz krize.

Prije provođenja reorganizacije u preduzeću se može primjeniti neki iz savremenih koncepta menadžmenta. Jedan od najzastupljenijih je model smanjenja određenih parametara preduzeća, odnosno, „*downsizing*”.

U teoriji strateškog menadžmenta, „*downsizing*” je ona vrsta transformacije organizacije koja ide na smanjenje poslovnih aktivnosti preduzeća, napuštanje određenih aktivnosti, sužavanje asortimana proizvoda, zatvaranje pojedinih pogona, a u skladu sa tim i smanjenje broja zaposlenih. U praksi, međutim, „*downsizing*” se često svodi na onu vrstu smanjenja organizacije koja dovodi do smanjenja broja zaposlenih, a sve ostalo se samo koristi kao argumentacija. Ako se sjetimo nedavnog masovnog procesa vlasničke transformacije domaćih preduzeća, jedna od najčešćih posljedica tog procesa

je pojava tzv. tehnološkog viška, što je samo jedan korak do otpuštanja zaposlenih. Prvi cilj ovakve strategije je direktno smanjenje troškova kroz eliminaciju nekonkurentnih proizvoda, uključujući i smanjenje troškova za plate otpuštenih radnika. Strategija smanjenja broja zaposlenih može dovesti i do negativnih efekata, pogotovo za one koji ostaju u preduzeću, jer se od njih očekuje da svojim radom nadoknade i rad bivših zaposlenih, što često dovodi do povećanja intenziteta i obima rada i produženja radnog vremena. Prjetnja otpuštanjem radnika takođe može stvoriti stres i nesigurnost kod svih zaposlenih, ali i do toga da borba za svoje radno mjesto u kriznim uslovima bude pojačana.

Restruktuiranje organizacije je takođe jedan od modela široko zastupljen u savremenom menadžmentu. Model koji obuhvata znatno širi assortiman mjera, kako bi došlo do podizanja unutrašnje sposobnosti organizacije i njene tržišne konkurentnosti. Širina restruktuiranja organizacije polazi od širokog spektra mjera, kao što su: *zatvaranje ili prodaja neprofitabilnih dijelova preduzeća (redukcija imovine), kontrola i redukcija svih troškova, čvrsta finansijska kontrola, redukcija broja radnika, preseljenje nekih proizvodnih linija na druge, jeftinije lokacije, reorganizacija organizacione strukture, restruktuiranje dugova i sl.*

Pored ovih, defanzivnih strategija, uključuje se i čitav niz ofanzivnih strategija za unapređenje poslovanja, kao što su: očuvanje i razvoj zdravog jezgra kompanije, dodatno investiranje u razvoj i nove proizvode, angažovanje novog menadžmenta, fokusiranje na određene proizvode i nova tržišta, unapređenje prodaje, udruživanje sa drugim kompanijama i sl.

Postoji više vrsta restruktuiranja: restruktuiranje poslovnog portfolija, organizaciono restruktuiranje, finansijsko restruktuiranje i sl. Finansijsko restruktuiranje najuspešnije dovodi do izlaska iz krize i do najvećeg poboljšanja učinka organizacije, odnosno preduzeća.

Koji od modela prihvatići, kao odgovor na krizu poslovanja, nije jednostavno preporučiti. Sve zavisi od slučaja do slučaja. Ako ste u dilemi, angažujte konsultanta za pitanja strategijskog menadžmenta i transformaciju organizacije. U svijetu ova praksa daje odlične rezultate¹⁴¹

Reorganizacija može biti:

- kompleksna i
- parcijalna.

Totalna reorganizacija se odnosi na cijelo preduzeće, odnosno na organizaciona

¹⁴¹Mitrović M.,: Moderni menadžment, Profit magazin,
<https://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_11/moderni_menaddjment,_prof_milan_mitrovic.147.html> [26.08.2019]

poboljšanja organizacije cijelog preduzeća, dok se parcijalna odnosi samo na dio preduzeća, na određenu organizacionu jedinicu, i organizacione promjene i poboljšanja koja se mogu učiniti u okviru posmatrane organizacione jedinice. Kod totalne reorganizacije uvode se radikalne promjene, dok su kod parcijalne reorganizacije u pitanju.

Takođe možemo razlikovati dva tipa reorganizacije:

- defanzivna i
- strateška reorganizacija.

Defanzivna reorganizacija podrazumijeva dvije aktivnosti: smanjenje broja zaposlenih otpuštanjem i finansijsku sanaciju. Za defanzivnu reorganizaciju je karakteristično:

- provodi se u uslovima lošeg poslovanja,
- analiza stanja nije napravljena temeljito i nisu sagledani stvarni uzroci problema,
- proces reorganizacije traje kraće, provodi se na brzinu,
- u suštini, riječ je o djelimičnoj reorganizaciji.

Strateška reorganizacija je složenija i podrazumijeva dvije grupe aktivnosti: aktivnosti vezane za upravljanje ljudskim resursima, te aktivnosti vezane za ulaganje u nove projekte, proizvode i usluge, razvoj i nova tržišta. Za ovaj pristup karakteristično je:

- provodi se i u uslovima kada preduzeće dobro posluje,
- prethodi joj temeljita analiza stanja i sagledavanje svih uzroka problema,
- proces traje duže i obično nema vremenskog ograničenja
- pozitivni učinci ne postižu se odmah, ali dugoročno su pozitivni.
- obično je riječ o potpunoj reorganizaciji.¹⁴²

Ipak ovdje ćemo priхватiti **podjelu reorganizacije na pet osnovnih modela sa svojim podmodelima i na tri pomoćne metode**.

Osnovne metode su:

✓ **Vlasnička reorganizacija**

- Privatizacija
- Reprivatizacija

✓ **Organizaciona reorganizacija**

- Promjena institucionalnog oblika

¹⁴²Softić S., Upravljanje promjenama, Prezentacija, <<http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2013/11/Koncepti-promjena.pdf>>, [25.04.2019]

- Promjena unutrašnje organizacije
- ✓ **Upravljačko-organizaciona reorganizacija**
- Reorganizacija sistema upravljanja
 - Profesionalizacija menadžmenta
- ✓ **Finansijska reorganizacija**
- Reprogram obaveza prema državi
 - Reprogram obaveza prema bankama
 - Reprogram obaveza prema radnicima i dobavljačima
- ✓ **Poslovna reorganizacija**
- Uvođenje novih djelatnosti
 - Napuštanje neprofitabilnih djelatnosti
 - Reinžinjering

Pomoćne metode reorganizacije su: tehničko-tehnološka, kadrovska i tržišna.

3.4.3. Faze reorganizacije

Postoji više prilaza fazama procesa reorganizacije. Bowman i dr. klasificuju aktivnosti restrukturiranja u tri kategorije:

1. **portfolio restrukturiranje** - dezinvestiranje postojećih sredstava (kontraktacija), pribavljanje novih sredstava – akvizicije (ekspanzija) ili istovremena dezinvestiranja i akvizicije. Dezinvestiranje- transakcije prodaje i transakcije odvajanja dijelova preduzeća u cilju izoštravanja fokusa, otuđivanjem jedinica koje su periferne za jezgro biznisa i u cilju obezbjeđenja dodatnog kapitala.
2. **finansijsko restrukturiranje** - značajne promjene strukture kapitala uključujući LBO, dokapitalizacije visokim nivoom dugova u cilju distribucije gotovine akcionarima - LR (leveraged recapitalizations) i zamjene sopstvenog kapitala dugovima (debt-for- equity swaps).
3. **organizaciono restrukturiranje** - značajne promjene u organizacionoj strukturi preduzeća uključujući ponovno povlačenje granica divizija, poravnavanje hijerarhijskih nivoa, širenje raspona kontrole, smanjenje proizvodne diversifikacije, reviziju kompenzacije, podešavanje procesa, poboljšavanje upravljanja i smanjenje broja zaposlenih.

Singh- korporativno restrukturiranje može se odnositi na:

- sredstva,
- strukturu kapitala, ili
- menadžment (cilj: povećanje efikasnosti i efektivnosti menadžment timova).

Copeland i dr. - menadžeri treba da restrukturiraju preduzeća da bi povećali vrijednost ili će u suprotnom eksterni napadači dobiti priliku da preuzmu preduzeće.

Promjene u korporativnoj kontroli se efektiiraju:

- smjenom postojećeg menadžmenta;
- i/ili neprijateljskim preuzimanjem.

Lai i Sudarsanam vezuju procese restrukturiranja preduzeća za loše performanse.

Preduzeća sa lošim performansama mogu:

- restrukturirati poslovanje putem racionalizacije proizvodnje i redukcije troškova, a u cilju poboljšanja efikasnosti i profitabilnosti;
- vršiti promjene finansijske strukture, kao što su reprogrami dugova, kako bi se oslobođila bremena finansijskih obaveza, i nove emisije akcija;
- vršiti promjene menadžment strukture uključujući i uklanjanje postojećeg menadžmenta;
- vršiti prodaju sredstava da bi obezbjedila gotovinu za plaćanje obaveza i, na drugoj strani, sprovoditi strateška dezinvestiranja postojećih aktivnosti ili investirati u nove aktivnosti, a u cilju promjene konfiguracije poslovne strategije.

Klasifikacija strategija restrukturiranja su sljedeća:

- ***operativno restrukturiranje*** - racionalizacija troškova, otpuštanje radne snage, zatvaranja i integracije poslovnih jedinica,
- ***restrukturiranje sredstava*** - prodaje sredstava, prodaje dijelova preduzeća, otkup (djelova, prim. MT) preduzeća od strane menadžmenta - MBO (management buyout), odvajanja dijelova preduzeća, povratni lizing i druge prodaje sredstava, akvizicije dijelova ili cjeline drugih preduzeća, kao i kapitalni izdaci u fiksna sredstva,
- ***restrukturiranje menadžmenta*** - smjena predsjednika borda direktora, CEO i menadžera, uključujući i privremeno penzionisanje i
- ***finansijsko restrukturiranje*** - smanjivanje ili obustavljanje dividendi, emisija akcija, restrukturiranje dugova, uključujući i prolongiranje roka dospjeća, konverzije i oproste kamata i glavnice.

Financijsko restrukturiranje je prva faza za mjere protiv nelikvidnosti i

insolventnosti koje osiguravaju kratkoročni opstanak preduzeća. Smatra se uvjetom za održivi proces. Finansijsko restrukturiranje predstavlja pregovore sa povjeriocima oko otpisa ili reprograma dugova. Osnovni cilj finansijskog restrukturiranja je da se redukuju obaveze i kreira pozitivna vrijednost kapitala. Da bi se postigla finansijska konsolidacija preduzeća važnu ulogu ima izdvajanje poslovnih jedinica koje sa sobom nose i dio ukupnih dugova. Neadekvatna politika finansiranja je primarni uzrok krize u preduzeću, a opraštanjem dugova, menadžeri svoj posao nisu dobro radili, time bi bili nagrađeni umjesto kažnjeni. Drugim jerama kao što je smanjenje troškova i generisanjem prihoda od prodaje dijelova preduzeća treba omogućiti vraćanje dijelova preduzeća. Odlaganje plaćanja ili reprogramiranje dugova je mogućnost za preduzeća koja imaju potencijala da u kraćem vremenskom periodu ostvare prihode kojima će servisirati dugove.

Obuhvata:

- upravljanje LIKVIDNOŠĆU,
- restrukturiranje BILANCE, tj. promjena strukture stalnih i obrtnih sredstava, te obveza i dugova.

Tu spada:

- prodaja non-core imovine,
- pregovori s dobavljačima, bankama i ostalim zajmodavcima,
- reprogramiranje i refinanciranje dugova,
- otpis dugova,
- pretvaranje dugova u vlasničke udjele, MBO, ESOP, i dr.

Operativno-organizacijsko operativno restrukturiranje naziva se i 'poslovnim restrukturiranjem'.

Fokus je na:

- poboljšanju PROFITABILNOSTI
- smanjenju TROŠKOVA
- povećanju SOLVENTNOSTI kroz cijeli lanac vrijednosti:
- smanjenje zaliha i potraživanja
- izbjegavanje nepotrebnih investicija
- povećanje prodaje
- smanjenje troškova nabavke.

Operativno restrukturiranje odnosi se na: marketing, proizvodne/prodajne procese, tehnologiju, troškove, unapređenje upravljačkog sistema, osoblje (struktura) i IT.

Organizacijsko restrukturiranje obuhvaća: reorganizaciju poslovnih jedinica,

stvaranje profitnih centara, formiranje strateških poslovnih jedinica i dr.

Organizaciono restrukturiranje sadrži promjene organizovanja i sastusa preduzeća, uvođenje novog organizacionog modela i pripreme za njegovu primjenu. Organizacione promjene se mogu sprovesti promjenama unutrašnje organizacije preduzeća ukidanjem neprofitnih poslovnih jedinica, prestankom obavljanja neprofitnih djelatnosti, prodajom dijela preduzeća, promjenom oblika, podjelom preduzeća na više pravnih subjekata, spajanjem zavisnih preduzeća preuzimanjem ili osnivanjem, prenosom imovine i spajanjem proizvodnih jedinica. Najadekvatnije mјere za savladavanje krize su eliminisanje neprofitabilnih poslovnih jedinica, neprofitabilnih djelatnosti, prodaja dijela preduzeća i prodaja imovine poslovnih jedinica prilikom čega prodati dio postaje dio organizacione strukture kupca.¹⁴³

3.4.4. Organizacioni modeli u procesu reorganizacije

Koncept restrukturiranja se može odnositi i na promjene strukture vlasništva i promjene finansijske strukture preduzeća. Postoje i shvatanja koja restrukturiranje isključivo vezuju za aktivnosti proširenja poslovanja u smislu realizacije metoda eksternog rasta kroz spajanja, udruživanja, kupovinu drugih preduzeća i slično.

U ovom konceptu restrukturiranje se posmatra kao investiciona aktivnost i izjednačava se sa oblašću M & A odlučivanja (engl. mergers & acquisitions, što u prevodu znači spajanje, kupovina).

Razvijene tržišne ekonomije nude brojne modele restrukturiranja preduzeća, od kojih su za našu privredu, u ovoj fazi, najprimjerniji i posebno interesantni: merdžer (spajanje), zatim kupoprodaja preduzeća ili njegovog užeg organizacionog dijela (tzv. akvizicija), potom, promjena vlasničke strukture preduzeća, nakon toga, organizovanje složenih preduzeća sa statusom holdinga. Zatim, pribavljanje dodatnog kapitala emitovanjem dionica. Tu spada i definisanje titulara društvenog kapitala putem podjela na zaposlene, privlačenje udjela drugih pravnih i fizičkih lica, potom nasleđivanje preduzeća, i napokon, likvidacija preduzeća ili njegovih dijelova.

Najpotpuniju sistematizaciju mogućih oblika restrukturiranja i ostvarivanja kontrole preduzeća nalazimo kod *T. Copelanda i F. Westona*.¹⁴⁴ Pomenuti autori su moguće oblike promjene statusa preduzeća svrstali u četiri grupe: **strukturu prve grupe promjena**, tj. ekspanzije preduzeća, čine:

- ✓ merdžer (spajanje),

¹⁴³ Weston, J.F. Mitchell, M.L., Mulherin, J.T.: Takeovers, restructuring and corporate governance, 4 th edition, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.2004.p.288

¹⁴⁴ Copeland T. – Weston F., Financial Theory and Company, N.Y., 1988, p. 677.

- ✓ akvizicija (kupovina) preduzeća,
- ✓ kupovina preduzeća neposredno od akcionara i
- ✓ zajednička ulaganja.

Redukcija preduzeća (odnosno druga grupa promjena) sastoji se od kreiranja novih pravnih lica od dijelova preduzeća i prodaja djela preduzeća.

Kontrola preduzeća je treći oblik promjena, a čine je: otkup akcija, ograničenje investiranja jednog ili grupe akcionara, ograničenje mogućnosti preuzimanja preduzeća i prihvatanje spoljnog predstavnika u bordu direktora.

Strukturu posljednje grupe promjena (promjena vlasničke strukture preduzeća) čine: zamjena hartija od vrijednosti, kupovina djela sopstvenih akcija, kupovina ukupne neto imovine (equit) od strane grupe investitora, odnosno reprivatizacija korporativnog preduzeća i napokon, preokret u finansiranju značajnim zaduživanjem kod privatne kompanije LBO (leveraged buyouts).¹⁴⁵

3.4.5. Procedura i praksa restrukturiranja preduzeća

,Reorganizacija podrazumijeva preuređenje organizacije preduzeća, a s ciljem poboljšanja efikasnosti poslovanja i funkcionisanja. Reorganizacija je parcijalni organizacioni zahvat većeg ili manjeg obima usmjeren na pojedinu dimenziju ili aspekt organizacione strukture. To je, dakle, promjena ili poboljšanje postojeće organizacije preduzeća, ili bolje rečeno organizacione strukture preduzeća. Neki autori kod definisanja reorganizacije navode vrlo jednostavno pojašnjenje prema kojem je reorganizacija uobičajni naziv za promjenu organizacionog modela jednog preduzeća.

Reorganizacija najčešće podrazumijeva djelimične organizacione promjene koje uključuju spajanje ili razdvajanje dvije ili više organizacionih jedinica, ukidanje postojeće ili uvođenje nove organizacione jedinice, povećanje postojeće organizacione jedinice uvođenjem novih organizacionih dijelova, formiranje projektnih timova za realizaciju određenih poduhvata, promjenu raspona kontrole, odnosno nadležnosti menadžera i sl. Reorganizacija donosi djelimične promjene koje mogu poboljšati poslovanje preduzeća, ali ne mogu riješiti eventualnu veću krizu u kojoj je cijelo preduzeće ili teškoće uzrokovane eksternim faktorima. Za to su potrebne krupne promjene kakve karakterišu organizacionu transformaciju.

Reorganizacija je neprekidan proces različitih poboljšanja i transformacije postojećih struktura, te stalno inoviranje metoda i tehnika upravljanja organizacijom i

¹⁴⁵ Softić S., Upravljanje promjenama, Prezentacija, <<http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2013/11/Koncepti-promjena.pdf>>, [25.04.2019.]

njezinim poslovanjem. Ona predstavlja promjenu, kako organizacione strukture, tako i samih odnosa među ljudima, a uvodi se da bi se uspostavila nova stanja, strukture i odnosi koji su bolji od prethodnih. Reorganizacija podrazumijeva velike promjene u organizacionoj strukturi, koje vrlo često podrazumijevaju smanjenje broja menadžerskih nivoa, premještanje i izmještanje (outsourcing) nekih aktivnosti ili funkcija, te vrlo često smanjivanje broja zaposlenih.

Dobrom provedbom reorganizacije, organizacije postaju značajno brže u uočavanju i provedbi promjena jer se reorganizacijom oslobođaju svega suvišnog što je usporavalo njihovu reakciju na promjene.¹⁴⁶

,Istraživanja pokazuju da tri grupe faktora determinišu brzinu i obim procesa **poslovnog restrukturiranja**.

To su: vrsta subjekta (djelatnost, veličina, dostignuti nivo produktivnosti, poslovna kultura); interno upravljanje (determinisano privatizacijom, organizacijom poslovanja, menadžerskim sposobnostima i sl.); eksterno okruženje (makroekonomska stabilnost, konkurentnost, finansijska disciplina, formiranje institucija tržišne privrede, uticaj sindikata itd.). Zbog simultanog dejstva mnoštva različitih faktora, teško je govoriti o jednom standardnom, svuda efikasno primjenljivom modelu restrukturiranja, koji bi omogućavao ostvarivanje pozitivnih rezultata u svim okolnostima.

Agencija za privatizaciju pokreće postupak restrukturiranja u sljedećim slučajevima:

- ✓ nemogućnost sprovođenja postupka privatizacije preduzeća u postojećem statusnom, odnosno organizacionom obliku;
- ✓ nemogućnost sprovođenja postupka privatizacije preduzeća sa postojećom strukturom kapitala;
- ✓ nepostojanje potencijalnih kupaca za preduzeće u razumnom roku;
- ✓ kada obaveze preduzeća prevazilaze ukupnu vrijednost aktive umanjenu za iznos gubitaka tekuće i ranijih godina i
- ✓ u drugim slučajevima.

Postupak i način restrukturiranja uređuju se uredbom Vlade u kojoj se ističu: statusne ili organizacione promjene, poravnanje iz dužničko-povjerilačkog odnosa i druge promjene koje se odnose na preduzeće, a koje omogućavaju prodaju njegovog kapitala ili imovine metodom javnog tendera ili javne aukcije, u skladu sa zakonom.

Postupak restrukturiranja **statusnom ili organizacionom promjenom**

¹⁴⁶ ibidem

obuhvata: (1) spajanje zavisnih preduzeća u okviru povezanog preduzeća, preuzimanjem ili novim osnivanjem; (2) podjelu preduzeća na više pravnih subjekata; (3) prodaju djelova preduzeća; (4) prenos imovine ili dijela imovine na drugi pravni subjekt; (5) promjenu oblika preduzeća, odnosno promjenu oblika zavisnih preduzeća; (6) promjenu unutrašnje organizacije preduzeća ukidanjem neprofitabilnih poslovnih jedinica; (7) prestanak obavljanja neprofitabilnih djelatnosti preduzeća.

Postupak restrukturiranja poravnanjem iz **dužničko-povjerilačkih odnosa** obuhvata; (1) odlaganje plaćanja ili reprogramiranje duga preduzeća, uz saglasnost većinskih povjerilaca; (2) prenos obaveza sa jednog zavisnog preduzeća, uz saglasnost većinskih poverilaca; (3) otpisivanje glavnice duga, pripadajuće kamate ili drugih potraživanja, u potpunosti ili djelimično, uz saglasnost većinskih povjerilaca; (4) konverziju novčanih potraživanja od strane povjerilaca sa većinskim državnim kapitalom u kapital tog preduzeća.

Postupak restrukturiranja primjenom **drugih mjera** obuhvata: (1) mjere za povećanje kapitala u preduzeću; (2) mjere za smanjenje ili povećanje broja zaposlenih; (3) druge promjene koje se odnose na preduzeće, a koje omogućavaju prodaju njegovog kapitala ili imovine metodom javnog tendera ili javne aukcije, u skladu sa zakonom. Agencija za privatizaciju donosi, dakle, odluku o restrukturiranju preduzeća. Ona oglašava pokretanje postupka restrukturiranja u sredstvima javnog informisanja. Povjerioci prijavljuju svoja potraživanja preduzeću koje se restrukturira. Preduzeće koje je u postupku restrukturiranja ne može bez saglasnosti Agencije da donosi važnije odluke.

Preduzeće koje se restrukturira dužno je da sačini **program restrukturiranja** i da ga dostavi Agenciji, ili Agencija moće odlučiti da samostalno izradi taj program.^{“¹⁴⁷}

¹⁴⁷ Pejović R. Umjesto predgovora: Smisao restrukturiranja, Agroekonomika- tematski zbornik,,Novi Sad, 2001., <<http://www.agroekonomika.rs>>[17.03.2018]

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA PROCESA REORGANIZACIJE

4.1. Analiza i dijagnoza preduzeća

Restrukturiranje donosi kako nove mogućnosti tako i izazove. Dok se neki poslovodni odbori koncentrišu na preživljavanje, smanjenje troškova i otpuštanje viška zaposlenih, oni uspešniji gledaju izvan ekonomskog okvira ka trajnom načinu za poboljšanje poslovanja i osvajanja novih tržišta. Pravo je vrijeme da se istraže sve mogućnosti. Međutim, da bi se to uradilo, prvo mora da se izvrši temeljna i efikasna procena sopstvenih slabosti, vrlina i spoljnih mogućnosti i razmotri više scenarija.

Ne trebaju se ignorisati unutrašnji problemi kao što su slaba produktivnost ili neefikasnost poslovnih sistema jer oni takođe mogu da budu uzroci problema. Koncentracija treba da bude usmjerena na kvalitet poslovnog modela, marketing, prodajnu praksu, prihod, strukturu lanca snabdevanja i dostave, strukturu troškova i strukturu kapitala. Tokom ovog procesa može se otkriti da su mnoge prepostavke i ustaljene prakse neodržive. Dakle, nova perspektiva bazirana na brzoj i održivoj promjeni će biti od kritičnog značaja. Sve to znači dalji dijagnostički rad na definisanju vrlina, slabosti, spoljnih mogućnosti i prijetnji u poređenju sa istim kod vaših glavnih konkurenata.

Problemi se najčešće primjete u fazi nelikvidnosti preduzeća. Nažalost, u slučaju mnogih preduzeća situacija je još i gora jer zaduženost daleko prevazilazi pokretnu i nepokretnu imovinu što je posljedica dugogodišnje državne zaštite, pogrešnog poslovnog modela i rezultujućih operativnih gubitaka.

U tom slučaju prirodno je da se prvo razgovara sa kreditorima i dogovori period „mirovanja“ dok se ne urade analiza situacije i formulacija strategije preokreta. Analiza će razotkriti finansijske, operativne i tržišne slabosti kao i potencijal kompanije te omogućiti izgradnju mogućih scenarija za restrukturiranje. Ovi mogu uključiti dokapitalizaciju, prodaju jednog dijela, smanjenje obima poslovanja, odustajanje od nekih proizvoda, usluga i/ili tržišta, ulazak u strateško partnerstvo, novi poslovni model/proizvode/usluge i slično. Slijede pregovori sa povjeriocima, vlasnicima, zaposlenima i ostalim interesnim grupama. Poslije postignutog dogovora pristupa se sprovodenju preokreta u poslovanju gdje se uvode značajne izmjene strukture duga, strategije i organizacije, a ovo su samo neki od zadataka koje treba ispuniti:

- 1. Detaljna analiza u vezi izabranog modela restrukturiranja i analiza rizika.**
- 2. Analiza raspoloživih alternativa za finansiranje. sva prava zadržana**
Poslovna Strategija

3. Formulacija nove strategije koja uključuje novu strukturu kapitala, dinamiku održivog obrta novčanih sredstava tokom i posle restrukturiranja kao i profitabilnost operativnog poslovanja.
4. Restrukturiranje finansijskih obaveza kako bi se uklopile sa raspoloživim obrtom novčanim sredstava.
5. Formulisanje detaljnih strateških planova za proizvodnju, marketing, prodaju, ljudske resurse itd.
6. Racionalizacija operativnog poslovanja uključujući racionalizaciju poslovnih jedinica, distribucionih kanala i rukovodeće strukture.
7. Stabilizacija poslovanja i otklanjanje finansijske krize.

Prema Kasiju (Cascio W. F.), postojao određene greške koje organizacije najčešće ponavljaju prilikom restrukturiranja, i zato svaka organizacija treba posebnu pažnju da obrati na njih:

1. *Organizacije ne uspjevaju jasno da definišu svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve*, zbog čega je teško očekivati da će restrukturiranje dati željene rezultate, jer samim tim ni oni nisu jasno definisani;
2. *Organizacije često koriste otpuštanje radnika kao prvi korak prilikom restrukturiranja*, nekada bez detaljne analize i ekonomskog razloga za to, jednostavno „kloniraju“ konkurenciju;
3. *Organizacije često neselektivno otpuštaju radnike*. Ovaj problem je veoma izražen u organizacijama koje posluju u turbulentnim privrednim granama, kao i u organizacijama koje zavise od svojih radnika, njihovih znanja i mreža;
4. *Organizacije ne uspjevaju da promjene način na koji se radi*. Jednostavno, u najvećem broju slučajeva, istu količinu posla, koji se obavlja na isti način, treba da obavi mnogo manje radnika;
5. *Organizacije ne uspjevaju da uključe radnike u proces restrukturiranja*. Mnoge studije su pokazale da radnici mnogo lakše prihvataju promjene u čijem su kreiranju sami učestvovali;
6. *Organizacije ne uspjevaju da uspostave otvorenu i iskrenu komunikaciju sa zaposlenima*. Dobra komunikacija je osnov za izgradnju povjerenja između menadžmenta i zaposlenih, a povjerenje je ključno za restrukturiranje;

7. Organizacije ne uspostavljaju adekvatan odnos sa onima koji su izgubili posao. Često se organizacije čak ni ne ophode prema njima dostojanstveno i s poštovanjem. Tako će ne pružaju im odgovarajuću pomoć za buduću karijeru. (trening, savjetovanje);

8 . Organizacije ne uspjevaju efektivno da upravljuju „preživjelim“ radnicima. Mnoge organizacije potcenjuju efekte koje otpuštanje može imati na „preživjele“ radnike. Kod njih se javlja stres, nesigurnost, što dovodi do smanjene motivacije i opadanja produktivnosti;

9 . Organizacije prilikom restrukturiranja ne uzimaju u obzir druge stejkholdere. Pored zaposlenih, restrukturiranje utiče na druge interesne strane kao što su, prije svega, korisnici, ali i dobavljači, akcionari i lokalna zajednica;

Konačno, organizacije ne procjenjuju rezultate restrukturiranja i ne uče na greškama. Mnoge organizacije se, da bi izbjegle navedene greške, odlučuju da restrukturiraju odgovorno, odnosno da se osalone na svoje zaposlene kako bi stvorili održivu konkurentsku prednost. Da bi u tome uspjele, koriste širok spektar aktivnosti i praksi, kao što su: razvijanje vještina zaposlenih i stalno učenje; širenje informacija; uključivanje zaposlenih u kreiranje i implementaciju procesa rada; „spoljštene“ (eng. flattened) organizacione strukture; partnerstva između zaposlenih i menadžmenta; kompenzacije povezane sa vještinama zaposlenih i performansama organizacije.

Sam postupak analize poslovanja preduzeća kao preduslov provođenja reorganizacije odnosi se na dvije aktivnosti:

- 1.snimak postojećeg stanja organizacije i poslovanja i
- 2.analiza postojećeg stanja na bazi urađenog snimka.

Snimanje postojećeg stanja je veoma složen proces i provodi se putem većeg broja metoda, a u suštini potrebno je sačiniti detaljan snimak stanja u sljedećim segmentima poslovanja:

1. Snimak stanja postojeće organizacije i postojećih normativnih akata,
2. Snimak stanja finansijskih elemenata poslovanja
3. Snimak stanja postojeće tehnologije i sredstava za rad
4. Snimak stanja kadrova
5. Snimak stanja tržišta.

Za sagledavanje postojećeg stanja poslovanja najčešće se koristi stručni elaborate koji rade neutralni konsultanti, a takođe se koriste određene ankete ili intervjuji sa kompetentnim radnicima.

Snimak postojeće organizacije i normativnih akata je osnovni dio snimka stanja jer najčešće se pokazalo u praksi da u najveći problem u samoj organizaciji poslovanja i kolanju neophodne dokumentacije. Primjenom novih organizacionih i menadžerskih tehnika se može poboljšati poslovanje bez primjene drugih metoda do trideset procenata. Snimak postojeće organizacije se vrši u dva segmenta. Prvo se vrši snimak normativno regulisane-formalne organizacije, a nakon toga, što je mnogo kompleksniji zadatak snimak stanja neformalne organizacije, odnosno one koja se primjenjuje u stalnom poslovanju.

Ostali dijelovi snimka stanja se vrše po istoj metodologiji. Finansijsko stanje poslovanja je, uslovno najlakše uočiti jer se svakodnevno srećemo sa većim brojem finansijskih izvještaja. Međutim pravi problem, odnosno uzroci nelikvidnosti se najčešće ne mogu uočiti samo čitanjem izvještaja. Zato je potrebno snimiti realno stanje svih finansijskih parametara poslovanja, i to primjenom istorijske metode, odnosno snimajući stanje poslovanja najmanje u tri prethodne godine. Pored toga potrebno je, posebno kod proizvodnih preduzeća uraditi realne kalkulacije cijena koštanja proizvoda, ali isto tako i usluga.

Nakon urađenog detaljnog snimka postojećeg stanje neophodno je uraditi analizu postojećeg stanja, ali i poslovanja u sljedećim segmentima:

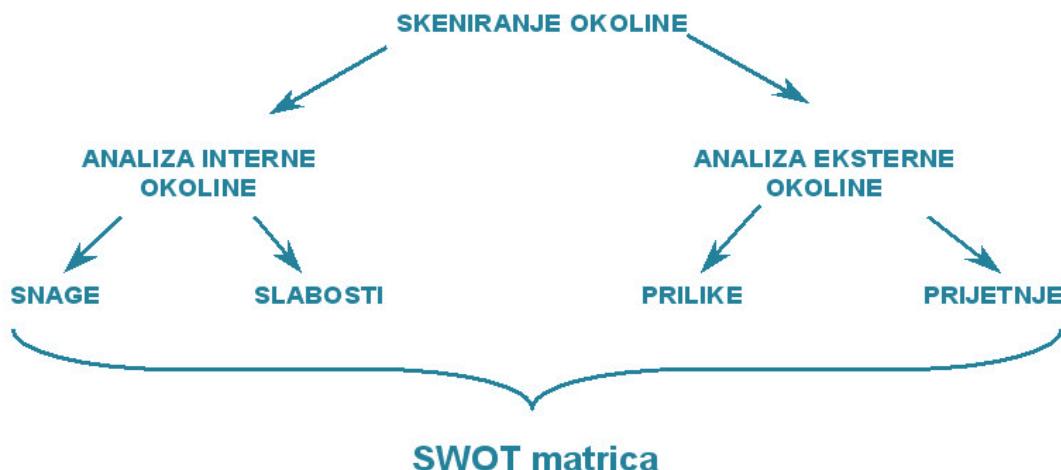
1. Analiza sistema organizacije,
2. Analiza finansijskog položaja preduzeća
3. Tehničko-tehnološka analiza
4. Analiza strukture kadrova
5. Tržišna analiza.

Na osnovu detaljnog snimka formalne i neformalne organizacije potrebno je uraditi detaljnu analizu organizacije preduzeća, a posebno analizu unutrašnje organizacije. Većina poslovnih sistema na našem prostoru imaju zastarjelu organizacionu strukturu koja veoma često nije ni formalno prikazana. Istraživanja postojećih struktura preduzeća na našem području pokazuju da se uglavnom koristi funkcionalna organizaciona struktura, i to njen početni oblik kada se u okviru jednog sektora organizuje rad više funkcija. Sljedeći nedostak koji je sistemskog karaktera je da ta

preduzeća nemaju adekvatne pravilnike o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta sa odgovarajućom organizacionom šemom, kao ni prateći hodogram dokumentacije i aktivnosti. Poseban problem kod naših preduzeća je u domenu organizacije Sistema rukovođenja i upravljanja.

Za ovu analizu, ali i za druge je potrebno uraditi analizu uticaja vanjskih i unutrašnjih faktora, a osnovna metodologija za to je **SWOT** analiza.

Dijagram 4 SWOT matrica



Izvor: Autor rada, 2019.godina

Kadrovska analiza je neophodna, i to u domenu broja radnika, ali i njegove kvalifikacione i stručne strukture.

Karakteristika da najveći broj problema u poslovanju proističe ne toliko iz viška radnika, nego iz njegove neadekvatne strukture.

U nastavku ćemo skrenuti pažnju na pojedine strukturalne elemente analize. Misija, vizija, strateški ciljevi, programi i politike su obavezni elemnti svake analize prije početka procesa reorganizacije. Potrebno je prvo provjeriti da li preduzeće ima jasnu viziju svog poslovanja, odnosno kakvi su njegovi ciljevi u skladu sa mogućnostima i potrebama tržišta.

Za ovu analizu poželjno je koristiti metodu Balanced Scorecard-a.

Dijagram 5 Analiza poslovanja



Analiza poslovnih aktivnosti	Misije i vizije	Analiza razlike stvarnog i željenog	Ključni pokazatelj uspješnosti	Mjerenje uspješnosti
Analiza konkurenata	Vrijednosti	Uskladivanje okoline i sposobnosti	Standardni uspješnosti	Praćenje provedbe - Balance
SWOT analiza	Glavni ciljevi	Scenarijsko planiranje	Akcijski planovi	Povratna veza i korektivne akcije

Na ovim slikama predviđeni su grafički zahtjevi koji stoje pred timom za analizu poslovanja.



Izvor: Autor rada, 2019. godina

Analiza okruženja odnosi se na istraživanje faktora koji izvana djeluju na naše poslovanje, a posebno na ekonomski, tehnološki, političko-pravne i sociokултурne uticaje.

Posebnu pažnju treba posvetiti konkurenciji i to sa procjenom: prijetnji od

pridošlica, pregovaračka moć kupaca, prijetnja od zamjenskih proizvoda ili usluge, pregovaračka moć dobavljača, rivalstvo među konkurentske preduzećima, uticaj i snaga komplementatora, relativna moć sindikata, vlade, posebnih interesnih skupina itd.

Internu analizu preduzeća potrebno je uraditi po pojedinim funkcijama, u okviru sljedećih postavki.

Organizacijska struktura - Kako je preduzeće trenutno strukturirano, da li je sadašnja struktura u skladu s trenutnim poslovnim ciljevima, strategijama, odrednicama, programima i je li u skladu s međunarodnim poslovanjem preduzeća i na koje se načine ova struktura može usporediti sa strukturom sličnih preduzeća.

Marketing – Koji su sadašnji marketinški ciljevi poduzeća, njene strategije, odrednice i programi. Koliko preduzeće radi na analizi svoje tržišne pozicije i marketinga (proizvod, cijena, mjesto, promocija) na domaćim i međunarodnim tržištima i koji su trenutni proizvodi u životnom ciklusu proizvoda, kakva je uspješnost marketinga preduzeća u usporedbi s marketingom sličnih preduzeća, koriste li marketinški stručnjaci prihvocene marketinške koncepte i tehnike da bi procijenili i poboljšali uspjeh proizvoda? (Razmatrajući životni ciklus proizvoda, podjelu tržišta, istraživanje tržišta i portfelj proizvoda.)

Finansije - Koji su sadašnji finansijski ciljevi korporacije, strategije, odrednice i programi, koliko je preduzeće uspješno u području finansija, koriste li finansijski stručnjaci prihvocene finansijske koncepte i tehnike da bi procijenili i poboljšali trenutni uspjeh preduzeća i pojedinih odjela, koja je uloga finansijskih stručnjaka u procesu strateškog menadžmenta?

Istraživanje i razvoj - koji su sadašnji ciljevi, strategije, odrednice i programi I&R-a preduzeća, da li preduzeće kompetentno u prenosu tehnologija. Koju ulogu tehnološki diskontinuitet ima u proizvodima preduzeća, kakvo je ulaganje preduzeća u I&R u usporedbi s ulaganjima sličnih preduzeća prilagođava li se I&R uslovima u svakoj zemlji u kojoj kompanija posluje.

Upravljanje ljudskim potencijalima (HRM) - koji su trenutni HRM ciljevi preduzeća, njezine strategije, odrednice i programi? Jesu li jasno navedeni ili ih se očitava iz izvedbe i/ili budžeta, s kakvim uspjehom HRM poduzeća poboljšava preklapanje između zaposlenika i posla, kakva je izvedba HRM-a preduzeća u usporedbi s HRM-om sličnih korporacija. Koriste li HRM menadžeri prikladne koncepte i tehnike za ocjenu i poboljšanje poslovne izvedbe, kako preduzeće upravlja raznolikošću svoje radne snage, prilagođava li se HRM uvjetima u svakoj zemlji u kojoj preduzeće djeluje.

4.2. Elementi modela restrukturiranja

Osnovni elementi svakog modela reorganizacije su:

1) Uočavanje potrebe za reorganizacijom

Osnovni element u kojem se vrši uočavanje potrebe za reorganizacijom koja se kreće u dva pravca. Prva situacija je uočavanje problema u poslovanju, i to kod preduzeća koja posluju neprofitabilno i uočavanje mogućnosti, kod preduzeća koja imaju određene razvojne vizije i planove.

2) Pokretanje postupka reorganizacije

Sam postupak reorganizacije predstavlja niz aktivnosti vezanih najviše za pravne procedure odobravanja postupka reorganizacije i to odlučivanje na nivou menadžmenta i organa uprave i provođenje procedure tendera za izbor konsultanta.

3) Snimak stanja

Snimak stanja se odnosi na utvrđivanje stvarnog stanja i uslova poslovanja, a odnosi se na snimak stanja organizacije i normativnih akata, snimak kadrovskog potencijala, snimak tehničko-tehnološkog stanja, snimak finansijskih pokazatelja poslovanja i snimak tržišnih uslova poslovanja.

4) Analiza postojećeg stanja

Ovaj element, kritičkom analizom na osnovu snimka stanja, treba da otkrije uzroke i mogućnosti poboljšavanja poslovanja kroz novi model organizacije.

5) Izrada novog modela organizacije

Na bazi prethodnih zaključaka nastalih iz prethodnih elemenata i urađene komparativne analize, definiše se novi model organizacije preduzeća koji može da predstavlja samo jedan model, ali najčešće se radi o kombinaciji dva ili više modela reorganizacije. Znači predlaže se novi model koji se sastoji od određenih podsistema.

6) Primjena ili implementacija novog modela

Predstavlja predzadnji element reorganizacije koja podrazumijeva primjenu novog modela u poslovanju preduzeća.

7) Praćenje primjene modela

Završna, izuzetno značajni element reorganizacije zahtijeva praćenje primjene novog modela, utvrđivanje eventualnih nedostataka, njihovih korekcija i utvrđivanja efekata novog modela.

Prema konceptu Roberta Milesa, lideri organizacione transformacije imaju 4 grupe zadataka koji su međusobno povezani i isprepleteni. Svaka grupa zadataka sadrži u sebi više pojedinačnih aktivnosti, odnosno elemenata, lidera čijom realizacijom se, po mišljenju

autora, odvija proces transformacije.

Generisanje energije za transformaciju

Budući da diskontinuelne promjene mogu biti veoma bolne za organizaciju i njene članove, one zahajtevaju veliku količinu energije i motivaciju. Lideri organizacija moraju kreirati tu energiju za promjene prije nego što one počnu. Na raspolaganju im stoje 4 poluge za kreiranje potrebne energije. Poluge kretanja energije za promjene su:

1. Konfrontacija sa realnošću. Da bi se kreirala dovoljna količina energije zaoslenih za promjene potrebno je suočiti ih sa realnošću u kojoj se kompanija nalazi. Promjene se neće desiti ako ljudi nisu uvjereni da su zaista neizbjegljive i neophodne.
2. Kreiranje i realokacija resursa. Svaka promjena košta i traži određene resurse u smislu novca, ljudi, vremena itd. Za potrebe komunikacije, organizacija ne može računati na resurse koje koristi u redovnom poslovanju već mora stvoriti višak resursa (slack resources). Kreiranjem resursa raspoloživih za promjene, lideri organizacija uvjeravaju zaposlene i menadžere da su promjene izvodljive.
3. Podizanje ljestvice (raising the bar). Ovde se misli na podizanje nivoa standarda performansi kako pojedinaca, tako i organizacionih jedinica pa i čitave organizacije. Autori predlažu dramatičnu promjenu standarda performansi a ne inkrementalnu. Razlog tome je prepostaka da bi se zaposleni, suočeni sa inkrementalnom promjenom standarda performansi pokušali da ih dostignu samo sa više istog rada. Ono što se želi postići je, međutim, da oni shvate da se novi standardi ne mogu postići ako se dramatično ne promjeni i način rada što je i cilj transformacije.
4. Modeliranje željenog ponašanja. Lideri organizacije moraju ponuditi novi model ponašanja koji će zaposleni od njih učiti. Za uspjeh promjena izuzetno je važna konzistentnost reči i dijela lidera promjena. On mora pokazati da se pridržava onoga što uči druge.

Razvoj strateške vizije i modela poslovanja

Pethodni zadatak oslanja se na guranje ljudi u promjene. Razvoj vizije i modela uspjeha organizacije treba da ljudi vuku ka promjenama. Tri su osnovna zadatka u ovoj poluzi promjena.

1. **Razvoj vizije.** Vizija koja se razvija mora da ponudi radikalno novu sliku industrije u kojoj se preduzeće nalazi. Vizija mora da ima i emocionalnu komponentu, da bi bila vrijedna žrtvovanja.
2. **Razvoj modela poslovnog uspjeha.** Vizija mora da odgovori na

jednostavno pitanje: kako će kompanija ostvariti uspjeh? Model poslovnog uspjeha mora da utvrdi jezgro kompetentnosti (core competence) kompanije, kako će ključne kompetentnosti biti izgrađene i kako će one biti upotrebljene radi sticanja trajnije konkurentske prednosti na tržištu.

3. **Analiza organizacije.** Vizija i model poslovnog uspjeha nisu dovoljni za pokretanje promjena. Mora se pokazati i šta se mora u organizaciji promjeniti kako bi se ta vizija i poslovni uspjeh ostvarili. Da bi odgovorili tom zadatku, lideri promjenama moraju analizirati čitav sistem i identifikovati promjene u svakoj komponenti organizacije i strategije.
4. **Fokusiranje na nekoliko transformacionih inicijativa.** Rezultat pethodnog koraka biće niz inicijativa za promjene u različitim komponentama organizacije. Sljedeći korak jeste analiza i određivanje prioriteta pojedinačnih projekata promjena.

Usklađivanje organizacije i kulture

Kao podrška svim transformacionim inicijativama mora se raditi na promjeni strukture i kulture kompanije i njihovom usklađivanju sa vizijom. Tri su ključne komponente koje se moraju promjeniti kako bi se organizacija uskladila sa novom vizijom: struktura i infrastruktura, orgaizaciona kultura i jezgro kompetencija organizacije (core competences).

Kreiranje arhitekture procesa transformacije.

Kao što se može zaključiti iz dosadašnjeg izlaganja, organizaciona transformacija je veoma kompleksan zadatak koji uključuje veoma brojne poslove. Lider organizacije mora kreirati arhitekturu koja će moći da sve te poslove koordinira i orkestrira u pravcu realizacije vizije. U suštini, taj zadatak se svodi na procese edukacije, uključivanja zaposlenih u promjene i komunikacije.

1. **Edukacija i uključivanje ljudi.** Ovaj posao treba da obezbjedi da ljudi na svim nivoima u organizaciji usvoje perspektive i veštine potrebne radi realizacije transformacije. Ovaj zadatak se realizuje kroz dva koraka. Prvi se sastoji u organizovanim diskusijama kroz tzv. radionice (workshops) na nivou top menadžmenta. Drugi korak u ovom zadatku jeste organizovanje kaskadnih sastanaka na svim nižim nivoima organizacije. Njih treba da vode srednji menadžeri koji su prethodno učestvovali u radionicama na višem nivou.
2. **Komunikacione kompanije.** Lideri transformacija moraju stalno da rade na komuniciranju nove vizije, potrebnih promjena i toka promjena. Komunikacija se mora vršiti svakim sredstvom i na više načina.
3. **Kreiranje koordinacionih mehanizama.** Ključni koordinator je svakako

lider promjena ali kompleksnost transformacije prevazilazi njegove mentalne i fizičke kapacitete. Zato je neophodno stvoriti koordinacione strukture kao što su timovi koji će omogućiti usklađivanje rada na više projekata promjena. Veoma je dobro da ovi timovi budu interfunkcionalni.

4. **Pribavljanje neophodnog znanja.** Organizaciji u procesu transformacije često nedostaju mnoga znanja i ekspertize. Lider organizacije mora obezbjediti da se ta znanja pribave bilo mobilizacijom stručnjaka unutar organizacije i njihovim slanjem na mesta gde će ih moći steći (univerziteti, druge kompanije) bilo „kupovinom“ potrebnih znanja od spoljnih stručnjaka.¹⁴⁸

4.3. Program restrukturiranja

„Preduzeće koje se restrukturira na našem prostoru, dužno je da sačini program restrukturiranja i da ga dostavi Agenciji, ili Agencija moće odlučiti da samostalno izradi taj program. Program restrukturiranja sadrži podatke: o preduzeću, o njegovom poslovanju, vrijednosti kapitala i imovine, iznosu i načinu otplate dugova, mogućnostima restrukturiranja, socijalnom programu, planu privatizacije, druge podatke. Program restrukturiranja može da sadrži i odredbe o tome da će potraživanja poverilaca biti izmirena prije raspodjele sredstava, iz sredstava ostvarenih od prodaje kapitala u postupku privatizacije. Ako za program restrukturiranja ne glasaju povjeriocici čija potraživanja iznose više od polovine ukupnih potraživanja (većinski poverilac) Agencija može: pokrenuti novi postupak restrukturiranja; pokrenuti stečajni postupak, odnosno postupak likvidacije; predložiti druge mjere koje bi omogućile prodaju kapitala ili imovine preduzeća koje se restrukturira; samostalno sprovesti postupak restrukturiranja preduzeća.

Ako je program restrukturiranja pripremljen u skladu sa zakonom Agencija donosi rješenje o prihvatanju programa, nakon čega preduzeće sprovodi postupak restrukturiranja u skladu sa programom, a Agencija obavlja poslove kontrole sproveđenja postupka restrukturiranja.

U situaciji kada se programi restrukturiranja dovedu u prihvatljivo stanje može doći do raznih situacija, počev od toga da je kapital drastično erodirao pa do toga da je on u velikoj mjeri očuvan. Ovakvi modaliteti se programske različito tretiraju u zavisnosti od složenosti situacije u kojoj se nalazi firma koja se restrukturira.

Ako se na primjer dogodi da je vrednost bilansne aktive ovakvih firmi manja od pasive to će reći da se mora izvršiti redukcija kapitala. Tu se već ulazi u praktične teškoće. Ako se

¹⁴⁸ Janićević N., Organizacione promene, Ekonomski fakultet, Beograd ,2011, .pp. 77-79

mora izvršiti redukcija vrijednosti bilanske pasive postavlja se pitanje koji dio pasive se redukuje. Ovaveze prema trećim subjektima to po pravilu nisu. Ostaje da se izvrši redukcija obaveza koje ulaze u reprogram kao i vlasničkog kapitala. Pitanje je samo: da li će se redukcija kapitala po ovom osnovu izvršiti selektivno ili linearно.¹⁴⁹

4.3.1. Sadržaj programa restrukturiranja

„Sadržaj programa restrukturiranja bi trebao da sadrži okvirne elemente,s tim da se isti mogu proširivati i uskladiti sa potrebama¹⁵⁰:

„Analiza poslovanja

1. Pravni i vlasnički status

1.1. Pravni status – datum i pravni temelj osnivanja, izvod iz sudskog registra, predmet poslovanja,

1.2. Struktura vlasništva u temeljnem kapitalu – navesti imena vlasnika, njihov postotni udio u sadašnjem temeljnem kapitalu, a ako se radi o dioničkom društvu, navesti ukupan broj dionica i njihovu nominalnu vrijednost fizičke osobe koje u strukturi temeljnog kapitala imaju manje od 1% navesti skupno ukoliko je došlo do promjene temeljnog kapitala (visina ili udio u vlasništvu) unatrag tri godine, potrebno je to posebno iskazati,

1.3.Povezana društva – postotak udjela u temeljnem kapitalu kod drugih poduzetnika, ukoliko je on veći od 10% i djelatnosti tih preduzeća,

1.4. Podaci o sudskim postupcima koji imaju ili bi mogli imati uticaj na poslovanje preduzeća.

2. Finansijski izvještaji za tri godine koje prethode tekućoj godini Račun dobiti i gubitka, Bilansi, Bilješke uz finansijske izvještaje, Novčani tok, izvještaj revizije, objašnjenje pojedinih stavki Bilansa, Računa dobiti i gubitka, Novčanog toka za protekla razdoblja, na kojima je došlo do značajnijeg odstupanja odnosno promijena od prethodnog stanja.

3. Proizvodni program – ostvareni promet proizvoda/grupe proizvoda u naturalnim i finansijskim veličinama za razdoblja kao pod tačkom 2., i objašnjenje ukoliko je došlo do značajnijih odstupanja.

4. Svojstva i karakteristike proizvodnih postrojenja i opreme opis kapaciteta postrojenja i opreme, te procjena njihovog tehničkog stanja.

¹⁴⁹AA.VV.: Naputak za izradu plana restrukturiranja, Prilog 2,
<<http://www.mppi.hr/UserDocsImages/PRILOG%202%20%20Naputak%20za%20izradu%20plana%20restrukturiranja%20FINAL.pdf>,> [19.06.2018.g.]

¹⁵⁰ibidem

- 5. Uticaj poslovanja preduzeća na okoliš** – opis utjecaja na okoliš (smještaj preduzeća, moguća buka i vibracije, onečišćenje zraka, učinak korištenja vode, onečišćenje vode, stvaranje i uklanjanje otpada, zagađenje tla i njegovo ozdravljenje).
- 6. Organizacijska struktura** – prikaz organizacijske strukture i broja zaposlenih po organizacijskim jedinicama.
- 7. Zapošljavanje (struktura zaposlenih):**
 - prikazati unatrag tri godine broj zaposlenih prema kvalifikacijskoj strukturi, iznos prosječne godišnje brutto i netto plaće po zaposlenom,
 - da li postoje programi usavršavanja i osposobljavanja zaposlenih.
- 8. Finansiranje** – dosadašnji dugoročni i kratkoročni izvori finansiranja i pod kojim uvjetima se poduzetnik zaduživao (naziv vjerovnika, iznos, kamatna stopa, rok, anuitet, dana osiguranja plaćanja).
- 9. Državne potpore** – odobrene državne potpore (namjena, iznos i instrument – subvencija, otpis duga, sanacija i restrukturiranje općeg oprosta duga, raznih povlastica, vladinih garancija i pomoći, otpis poreznih davanja itd.).
- 10. Analiza tržišta** za tri godine koje prethode tekućoj godini: *ocjena tržišta (domaćeg i stranog) nabave i prodaje po osnovnim proizvodima ili grupama proizvoda, popis prvih 10 dobavljača i kupaca s iznosima, opis trendova koji vladaju na tržištu određenih proizvoda po kategorijama, izvozni potencijal i postojeći problemi vezani za izvoz, konkurentnost (navesti konkurenčiju, te tržišni udio poduzetnika i svakog od konkurenata).*
- 11. SWOT analiza** (prije restrukturiranja)

Program restrukturiranja i konsolidacije poduzetnika

- 1. Strateški ciljevi preduzeća** – ukratko opisati koji su osnovni i strateški ciljevi poduzetnika, a koji bi bili ostvarivi nakon razdoblja restrukturiranja i konsolidacije.
- 2. Plan prodaje proizvoda** – plan proizvodnje i prodaje za svaki proizvod/grupu proizvoda (naročito prikazati količinu prodaje, prodajne cijene, ostvareni prihod, kupce) što treba biti u skladu s predviđenim kretanjem na tržištu, strateškim ciljevima poduzetnika i investicijskim programom, što sve treba poduzeti za postizanje planiranih prihoda (osigurati obrtni kapital, investicije, reprogramiranje obveza, itd.).
- 3. Plan nabavke sirovina/proizvoda** vezanih za ostvarenje plana proizvodnje/prodaje količine, nabavne cijene, dobavljači, problemi vezani za nabavku.
- 4. Plan proizvodnih/prodajnih kapaciteta**

- plan promjena u proizvodnim/prodajnim kapacitetima za konkretnе proizvode ili grupe proizvoda sukladno planu restrukturiranja,
- unapređenja kvalitete proizvoda i modernizacije kapaciteta (prikazati buduće programe u usporedbi sa postojećim programima),
- procjena finansijskih troškova vezanih za potrebne investicije,
- izvori sredstava za potrebne investicije.

5. Program zaštite okoliša – Potrebne investicije u zaštitu okoliša, njihov ekološki učinak i potrebna finansijska sredstva.

6. Program restrukturiranja vlasništva i organizacijske strukture – prikazati opravdanost i efekte promjena u vlasništvu i organizaciji te strukturu vlasništva nakon restrukturiranja, plan privatizacije.

7. Plan broja i strukture zaposlenih – navesti razloge i novčane iznose koji se odnose na smanjenje broja zaposlenih, na koji način će se smanjenje broja zaposlenih odraziti na održivost.

8. Financijski planovi za vrijeme restrukturiranja i 2 godine nakon restrukturiranja – Račun dobiti i gubitka, Bilansa, Novčani tok (prikazati u tabeli da se vide trendovi), posebno opisati na kojim se pozicijama očekuje smanjenje/povećanje troškova i kakav to efekt ima na buduće poslovanje poduzetnika, navesti izvore finansiranja i iznose potrebne za ostvarenje navedenih planova.

9. Državna potpora – potrebna minimalna državna potpora (vrsta državne potpore, za što će se državna potpora koristiti, iznos, instrument dodjele) da bi se proveo program restrukturiranja.

10. SWOT analiza nakon restrukturiranja (procjena)

11. Plan radnji za restrukturiranje – detaljni vremenski raspored aktivnosti u okviru cjelokupnog programa restrukturiranja poduzetnika.¹⁵¹

Plan financijskog i operativnog restrukturiranja mora sadržavati:

- Činjenice i okolnosti koje iniciraju otvaranje postupka
- Tačan podatak za „cash gap“
- Opis mjera restrukturiranja i izračun efekata likvidnost, profitabilnost, i solventnost
- Petogodišnji plan poslovanja, bilansu, uz detaljna obrazloženja pozicija plana
- prijedlog predstečajne nagodbe, i to:
 - analizu obaveza, razinu i prijedloge rokova očekivanog namirenja, te poređenje u slučaju stečaja

¹⁵¹ ibidem

- izračun troškova restrukturiranja.

Mjere programa restrukturiranja

Mjere finansijskog restrukturiranja koje je potrebno provesti da bi dužnik postao likvidan i solventan:

- reprogram obaveza i kredita
- povećanje kapitala: dokapitalizacija vlasnika ili strateškog partnera; unos duga u kapital („debt-to-equity swap“)
- otpis ili „diskont“ dugova
- davanje dodatnih garancija, jamstava, kolaterala
- strateška povezivanja, i dr.

Najkritičniji dijelovi programa

Potrebna je prava „dijagnoza“ - uzrok problema: npr. prevelik dug, višak zaposlenika, gubitak tržišta i dr.

- predstaviti jasan i realan zaokret i preobrazbu poslovanja,
- uvjeriti vjerovnike da preduzeće ima izgleda opstati na tržištu,
- uvjeriti vjerovnike zašto je upravo to preduzeće potrebno spasiti,
- koje buduće koristi će davati poslovnom okruženju,
- kako je nagodba povoljnija vjerovnicima od stečaja,
- prikazati što sve treba poduzeti za postizanje planirane profitabilnosti: plan proizvodnje, prodaje i nabavke,
- naznačiti plan broja i
- strukture zaposlenih

Najčešće pogreške u pristupu:

- isti manadžement?!
- samo kozmetičke promjene
- tehnološki višak utvrđen ‘od oka’
- linearno rezanje troškova
- nema novih poslovnih inicijativa, tržišta i/ili proizvoda
- nedovoljno informisanje svih interesnih skupina.
- nerealne projekcije i planovi
- podaci bez konteksta.

Iskustva iz Badel 1862 d.d.

1. Za kritične promjene nužna je promjena Mangementa (i NO) - ekipirati se neovisnim kompetentnim saradnicima
2. Biti transparentan prema svim bankama i finansijskim institucijama
3. Intenzivno komunicirati s nadležnim tijelima RH (Por. uprava i dr.)
4. Aktivno i stalno pregovarati s dobavljačima i kupcima (praćenje naplate)
5. Iskoristiti sve interne resurse: znanja, imovine i ostalih kapaciteta
6. Učiti iz prošlosti poslovanja preduzeća
7. Biti radikalni i odlučan kod dezinvestiranja imovine koja nije u funkciji osnovnog poslovanja
8. Uvođenje sistema ključnih pokazatelja uspješnosti na svim razinama organizacija i zaposlenika
9. Biti dosljedan u HR politici i sarađivati sa sindikatima
10. Uvesti / revidirati politike i procedure
11. Izgraditi pouzdan i upotrebljiv kontroling–izvještajni sistem
12. Budno pratiti sve troškove i investicije
13. Otvarati nova tržišta i lansirati nove proizvode
14. Pokrenuti strateški savez ili „joint-venture” poslovanje
15. Inspirirati se s „best practice” u svijetu i prilagoditi svom okruženju
16. Razmišljati o novim rješenjima- „out of the box”
17. Proaktivno voditi odnose s javnošću, po potrebi brzo reagirati
18. Biti ustrajan i uporan
19. Inzistirati na integritetu, etici i stručnosti
20. Proslaviti sa svojim timom svaki značajniji uspjeh i korak u procesu restukturiranja, te njegovati timski duh i jedinstvo tim.¹⁵²

4.3.2. Implementacija programa

Implementacija programa predstavlja zadnju, ali najvažniju fazu reorganizacije. Sve što se uradilo do sada, moramo praktično primjeniti i polučiti očekivane efekte. Istovremeno ovo je najosjetljivija faza jer se svi nedostaci samog restrukturiranja sada kumulativno mogu uočiti u ovoj fazi. Treba napomenuti da i poslije ove postoji još jedna faza programa, iako je neki autori smatraju podfazom procesa implementacije.

Sama implementacija je procedura koja se može provoditi na dva načina:

¹⁵²ibidem

Prvi način je kada cjelokupan proces implementacije restrukturiranja „provodimo korak po korak“ po pojedinim izvršnim funkcijama ili drugim organizacionim djelovima preduzeća. Npr. kada uvodimo integralni informacioni sistem, u prvom koraku ćemo primjeniti novi softver u knjigovodstvu, pa u drugom koraku u finansijama, pa onda proizvodnoj ili uslužnoj funkciji i sve tako do potpunog obuhvatanja poslovanja. Ova metoda ima i prednosti, ali i mane. Prednosti jer se ne zaustavlja gotovo ni jedan dio poslovnog procesa, lakše se uočavaju i spravljaju greške i sl. Nedostatak je duži vremenski rok primjene u kojem mogu da se javе uticaju i novih faktora na poslovanje.

Drugi model primjene je integralni model, kada kompletan program restrukturiranja primjenjujemo u preduzeću u cjelini, u svim funkcijama istovremeno. Prednost ovog modela su nedostaci prethodnog i obrnuto. Koji model će se primjenjivati zavisi od niza faktora, a ovdje ističemo sljedeće: nivo organizacionih preduslova, nivo potrebnih materijalnih ili finansijskih sredstava, i kadrovske spremnosti preduzeća zaprovođenje svih promjena.

4.4. Rezultati procesa restrukturiranja u BiH

„Više od jedne decenije naši subjekti posluju u izolaciji i izgubljenim pouzdanim osnovama za mjerjenje kvaliteta uspešnosti privređivanja. Raspad prethodne države doveo je do gubitka tržišta, njegove isparcelisanosti i kidanja input-output veza. Nastupilo je vrijeme izolovanosti subjekata i dominacije lokalnih nad evropskim i svjetskim kriterijumima.

Procesi stabilizacije, privatizacije i liberalizacije, kao ključne karike tranzisionih reformi, treba da omoguće uključivanje naše privrede i preduzeća u međunarodne tokove roba, kapitala i rada. To neminovalno podrazumjeva šire izlaganje domaćeg tržišta inostranoj konkurenciji. Porast nivoa konkurentnosti na domaćem tržištu, logikom ekonomske prinude, imaće pozitivnih efekata na poslovanje i produktivnost rada naših subjekata. Međutim, nije reč o automatskom, već o mukotrpnom i dugoročnom procesu, koji će zahtjevati intenzivne procese **tržišnog restrukturiranja**. Dobar dio naših preduzeća ostao je na proizvodnji svojih tradicionalnih proizvoda, koji su, posmatrano sa svjetskog stanovišta, tehnološki zastarjeli. U pitanju je struktura ponude koja nema dobre šanse za uspjeh. Stoga se kao neminovalnost nameće potreba revizije i inoviranja poslovnog i proizvodnog portfolia većine naših preduzeća.

Politika otvaranja prema svjetskom tržištu stvorila je mogućnosti izvoza.

Međutim, to je dovelo do otrežnjenja, jer se shvatilo da su pozicije na međunarodnom tržištu u međuvremenu zauzete od strane drugih konkurenata, te da je potrebno mnogo rada, znanja, ulaganja i vremena da bi se opet povratio nekadašnji tržišni položaj. Stoga našim preduzećima predstoji borba za povratak izgubljenih tržišnih pozicija.

Uključivanje u međunarodne ekonomske tokove neminovno će nametati potrebu za promjenom u načinu poslovanja domaćih preduzeća, shodno savremenoj svjetskoj praksi. Tržišno restrukturiranje se, stoga, može opisati kao redefinisanje ciljnih tržišta, preuređivanje strukture ponude, prilagođavanje strategije njene prezentacije, kao i repozicioniranje marketinga u miksu poslovnih funkcija sa ciljem da se stekne i održi konkurentska prednost i tržišna atraktivnost ponude preduzeća.

Uz pomoć tržišnog restrukturiranja treba obezbjediti strategijski leveridž, tj. kroz inoviranje poslovnog portfolija, strukture ciljnih tržišta i kombinacije instrumenata marketinga, poboljšati tržišnu poziciju, odnosno vrijednost preduzeća.

Reorganizacija uspješnih firmi sastoji se u preispitivanju njihove unutrašnje organizacije u smislu prilagođavanja tržišnoj strukturi i stanju u okruženju. Njih treba ispitivati sa pozicije konkurentske sposobnosti u složenijim uslovima privređivanja, ali i sa pozicije privatizacije. U prvom slučaju treba procjeniti njihovu sposobnost da opstanu u uslovima oštре konkurenkcije, a u drugom ih učiniti dovoljno atraktivnim za uspješnu privatizaciju. Pojednostavljeni rečeno, treba ih učiniti atraktivnim za skuplju prodaju. U krajnjoj liniji to je opšti društveni interes te upravo zbog toga inicijativu za ovaj proces treba voditi sa pozicije širih društvenih interesa.

U praksi restrukturiranja po pravilu se problemi svode na traženje pomoći od državnih organa u smislu finansijske podrške i relativno rijetko u osvježenju menadžmenta. Svjedoci smo činjenice da se mnogi u tome ne ustručavaju da neposredno traže novac za zaostale plate i da u tom kratkoročnim infuzijama vide smisao restrukturiranja. Svi problemi se dakle "rješavaju" ako se isplate dvije ili tri zaostale plate.

Drugi nastoje da se oslobole blokada poreskih i drugih organa i da otvore prostor da se može raditi. Malo je slučajeva koji se svode na rješavanje strateških pitanja. U ovakvim situacijama državni organi imaju sužen izbor metoda i puteva da podrže ovakve programe restrukturiranja. On se svodi na to da ovakve programe po pravilu prihvataju posebno u dijelu koji se odnosi na obaveze koje se mogu preuzeti, što je takođe veoma složen problem. To je praktično jedina racionalna varijanta za rješavanje ovog problema, ma da okolnosti ponakad nameću i drugačija rješenja. Ovaj izvor nije neiscrpan, a ovo rješenje stvara velike teškoće za budžet.

Pored evidentiranih problema u tržišnom segmentu, finansijskom poslovanju, pravi

problemim u poslovanju su u suštini u zastarjeloj organizaciji i menadžmentu naših preduzeća. Prevaziđeni modeli organizacije, neorganizovanost procesa poslovanja, nepotrebna dupliranja aktivnosti, neekonomična saradnja sa stejkholderima direktni su uzročnici neprofitabilnog poslovanja preduzeća u BiH.

Svi ovi razlozi su uticali da je proces transformacije naših preduzeća završio sa veoma lošim efektima. Složeni poslovni sistemi, samoupravne korporacije, su jednostavno nestale sa tržišne scene, a nova preduzeća nisu imala mogućnosti da se razvijaju i uključe u svjetsku konkurenčiju.^{“ 153}

¹⁵³ ibidem

5. ORGANIZACIJA I MENADŽMENT POSLOVNIH SISTEMA JAVNIH PREDUZEĆA IZ OBLASTI GASNOG SEKTORA

5.1. Organizacija gasnog sektora u regiji

5.1.1. Gas i razvoj gasnog sektora u Jugoistočnoj Evropi, zemljama u tranziciji kao i susjednih zemalja

„Zemlje na jugu i jugoistoku Europe smanjile su svoju potrošnju energije, poput većine zemalja Europske unije, no znatniji uzrok tome bila je ekomska recesija negoli politika restrukturiranja energetike i učinkovitije korištenje energijom. Od velikih zemalja mediteranskog područja, Španjolske i Italije, do zemalja jugoistočne Europe, poput Grčke ili Bugarske, smanjenje potrošnje energije uglavnom je prouzročeno recesijom. U području Mediterana jedino je Turska bilježila stabilan rast potrošnje energije, koji je uticao na to da je 2014. trošila skoro 50 posto više energije nego deset godina ranije. Time je, kao i najavom promjene glavnog pravca transporta ruskog plina prema Evropi, Turska u značajnoj mjeri ojačala kao važan energetsko- geopolitički faktor na Mediteranu.

Snabdjevanje zemalja južne Europe energijom, osobito plinom, u značajnoj mjeri ovisi o transportnim pravcima preko Ukrajine. Zemlje jugoistočne Europe našle su se u posebno osjetljivom položaju 2009. godine, kada je došlo i do potpunog prekida snabdjevanja evropskih zemalja plinom preko Ukrajine.

Energetsko geopolitičke posljedice sadašnje krize u Ukrajini mogu destabilizirati snabdjevanje zemalja na jugu Europe energijom. Uz to, destabilizacija zemalja Bliskog istoka, ako one i nisu nosioci snabdjevanja energijom, mogla bi imati posrednih posljedica i na energetiku južne i istočne Europe. Sve to aktualiziralo je pitanje energetske sigurnosti i pouzdanog snabdjevanja energijom u zemljama jugoistočne Europe.“¹⁵⁴

Slika 1 Projekt Transjadranskog plinovoda (TAP)



Izvor: <http://www.energetika-net.com>, preuzeto 01.10.2019.

¹⁵⁴ Dekanić I., Značajke energetske geopolitike južne i jugoistočne Europe, Tema broja: Izazovi na Mediteranu, broj 22 - kolovoz 2015.

„Stoga, svako produbljivanje političke nestabilnosti, odnosno krize u Ukrajini i oko nje može dovesti do porasta neizvjesnosti za snabdjevanje južne i jugoistočne Europe energijom.

Dodatnoj neizvjesnosti je pridonijela najava Rusije kako će poslije 2019. godine obustaviti transport plina prema Evropi kroz Ukrajinu.

Inače, u snabdjevanju prirodnim plinom poželjno je i potrebno imati snabdjevanje iz više izvora odnosno pravaca. Zbog toga su zemlje južne i jugoistočne Europe intenzivirale napore na diverzifikaciji snabdjevanja energijom.^{“¹⁵⁵}

Tabela 4: Izvoz plina iz Ruske Federacije u neke europske zemlje i u Tursku u milijardama m³

	2000.	2005.	2008.	2011.	2014.
Njemačka	34,4	36,0	38,0	30,8	38,5
Italija	21,8	22,0	22,4	15,4	21,3
Češka Republika	-	-	6,6	8,2	4,7
Slovačka	-	-	5,9	-	4,3
Austrija	-	-	5,8	4,9	3,9
Mađarska	7,8	9,0	8,9	5,7	5,2
Grčka	-	-	2,8	2,6	1,7
Turska	10,3	18,1	23,8	23,5	26,9
Ukupno u Europu	130,3	156,4	184,4	140,6	147,7

Izvor: Dekanić I., Značajke energetske geopolitike južne i jugoistočne Europe, Tema broja: Izazovi na Mediteranu, broj 22 - kolovoz 2015

„Kako je razvoj obnovljivih izvora energije relativno spor i skup, prirodni plin preostaje kao nužan izbor. Tu svakako treba spomenuti i projekte terminala za ukapljeni prirodni plin (Liquid Natural Gas, LNG), posebno u Italiji i Hrvatskoj, koji bi osigurali stvarnu diverzifikaciju snabdjevanja plinom.

Nakon otkazivanja projekta gasovoda „Južni tok”, za Evropu, naročito zemlje na jugu Europe, poseban značaj ima projekt „Turski tok”, a posebno projekt Transjadranskog plinovoda (Trans Adriatic Pipeline, TAP) kojim bi se plin iz Azerbajdžana kroz turski plinski sistem transportovao prema jugu Europe. **Slika 1.** prikazuje projekt TAP, iz Albanije bi se taj gasovod trebao nadograditi sjevernim krakom, odnosno Jonsko-jadranskim gasovodom, kojim bi se dio plina trebao otpremati preko Albanije, Crne Gore i Hrvatske te služiti za snabdjevanje Hrvatske, Bosne i Hercegovine i sjevernije, zemalja srednje Europe.

Kako je proteklih godina potrošnja energije na jugu Europe smanjena zbog recesije, dio zemalja postao je još osjetljiviji prema uvozu energije. U takvoj situaciji značajni su

¹⁵⁵ Dekanić I., Značajke energetske geopolitike južne i jugoistočne Europe, Tema broja: Izazovi na Mediteranu, broj 22 - kolovoz 2015

svi domaći izvori, od preostalih izvora ugljikovodika do razvoja obnovljivih izvora energije. Pojedine zemlje južne Europe, poput Bosne i Hercegovine, Srbije, Rumunjske i Bugarske, posebno su osjetljive prema uvozu plina, iako povremeno izvoze električnu energiju. Uz to, zemlje izložene dugoj recesiji, poput Hrvatske, ili finansijskoj krizi, poput Grčke, bit će u posebno osjetljivom položaju.

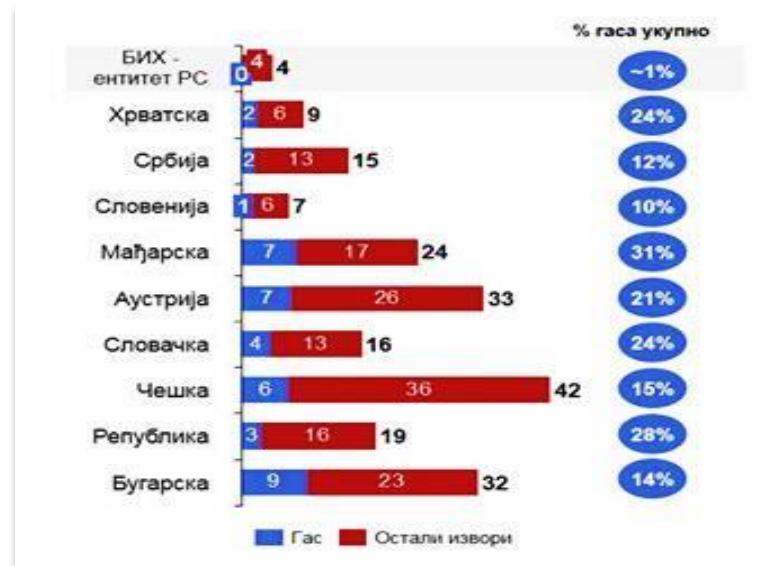
Zemlje jugoistočne Europe, čija privreda potpuno ovisi o uvozu prirodnog plina, također su posebno osjetljive. To se odnosi na zemlje poput Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Makedonije i Bugarske. U slučaju eskalacije krize, pri čemu bi moglo doći i do obustave snabdjevanja plinom, njihovi bi energetski sistemi mogli trpjeti štete i postati svojevrsne kolateralne žrtve u širem geopolitičkom sukobu.

Pokrenute su brojne inicijative za međunarodne energetske projekte na južnom dijelu Europe koji bi poboljšali pouzdanost snabdjevanja energijom i energetsku sigurnost tog područja. Mnoge od zemalja istočne i jugoistočne Europe počele su opsežne programe izgradnje energetske infrastrukture, od izgradnje plinskog koridora sjever – jug, planiranja gasovoda na takozvanom Južnom plinskom pravcu (TAP, "Turski tok"), proširenja kapaciteta postojećih plinskih skladišta do izgradnje novih, pripreme novih pravaca snabdjevanja i ubrzanja projekata terminala za ukapljeni prirodni plin.

Nema sumnje da je Ruska Federacija Evropi nezamjenljiv izvor snabdjevanja naftom i prirodnim plinom, a pogotovo plinom. Rusija je, uprkos smanjenju potražnje za plinom koje se nastavilo i u 2014. u odnosu na proteklih nekoliko godina, i dalje prva u snabdjevanju Evrope plinom. Ruski je plin po cijeni konkurentan svakom drugom energetskom izvoru. Rusija u Evropi ima veliko, predvidivo tržište visokih platežnih sposobnosti. Izvoz nafte i plina čini oko 2/3 ruskog izvoza te on državnom proračunu Ruske Federacije donosi oko polovicu prihoda. To pokazuje kako Europa ovisi o ruskoj nafti i plinu, ali i obratno, da Rusija itekako ovisi o izvozu energije u Evropu. Ruska proizvodnja nafte i plina zbog udaljenosti naftnihi plinskih polja od mjesta potrošnje veoma ovisi o intenzitetu budućih investicija, što je čini osjetljivijom i na uticaj globalne krize.¹⁵⁶

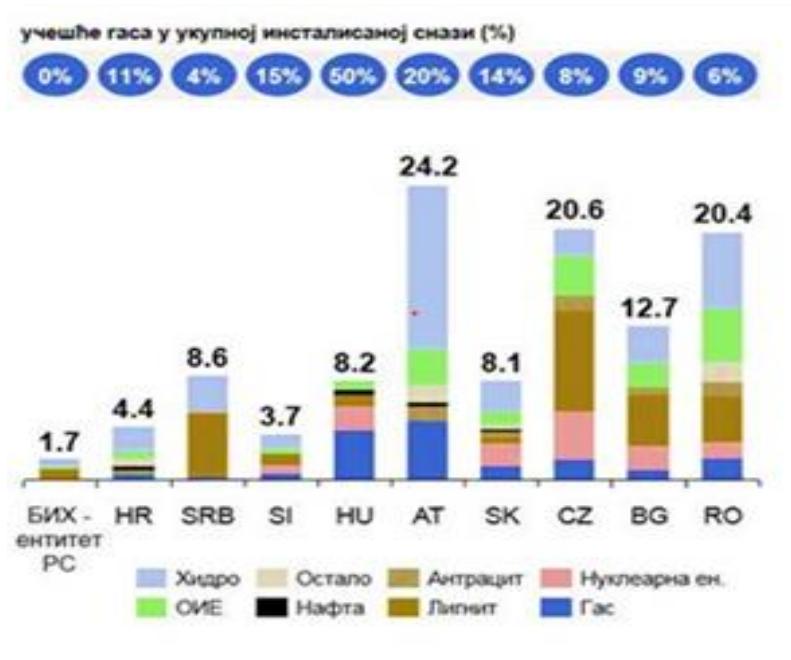
¹⁵⁶ ibidem

Dijagram 6 Učešće gasa u bruto domaćoj potrošnji energenata u mtoe, 2015. godina



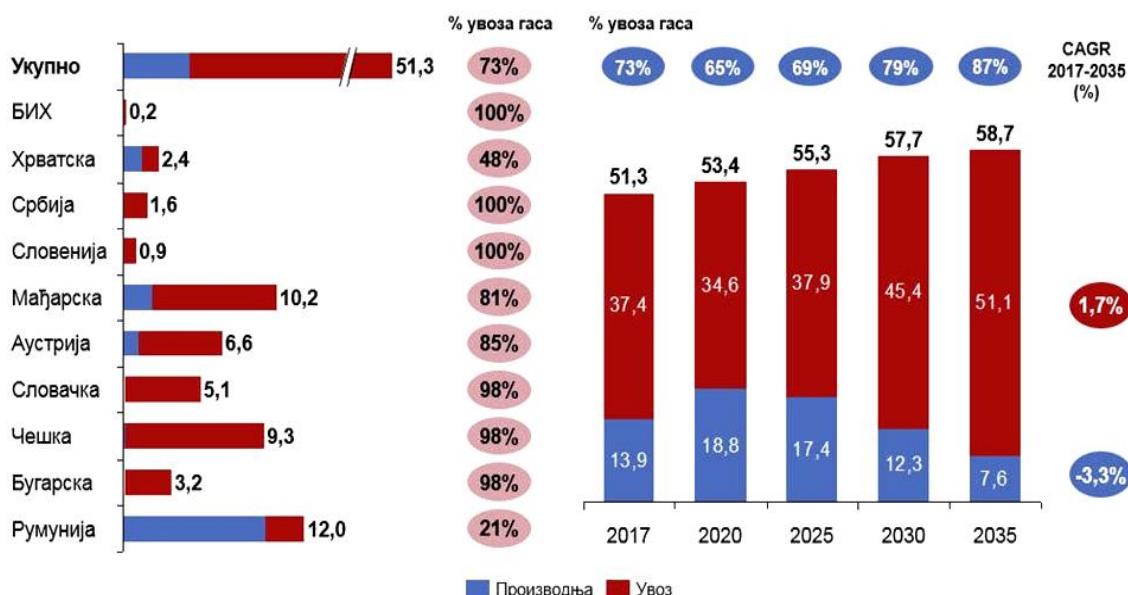
Izvor: Okvirna energetska strategije BiH do 2035 godine

Dijagram 7 Учеšће гаса у у instaliranoj snazi производног микса у GW, 2015.



Izvor: Okvirna energetska strategije BiH do 2035 godine

Dijagram 8 Snabdjevanje i razvoj snabdijevanja gasom gasom na proširenim tržištu po zemljama u izvoru u milijardama m³



Izvor: ENTSO-G TYNPD 2017 (Blue Transition Scenario)

Trenutno se većina uvoza za šиру regiju doprema iz ruskih izvora, koji čine oko 73% ukupnog uvoza gase. Ruski gas se doprema preko Ukrajine, a zatim tranzitnim pravcem kroz Mađarsku i Slovačku. Iz navedenog je vidljivo kako je regija zavisna o gasu iz jednog izvora snabdjevanja. Navedena zemlja naročito ide u prilog zemljama koje nemaju sopstvenu proizvodnju i skladišta gase, poput BiH, koja namiruju 100% potreba iz Rusije.

„Ruska privredna politika dugo se temeljila na izvozu nafte i plina. Tako je ruski izvoz nafte u Europu do 2007. godine rastao do 332 miliona tona, a zatim se smanjivao i u 2014. godini iznosio je 296 miliona tona (British Petroleum 2014, 2015). Problem je u geopolitičkoj osjetljivosti glavnih izvoznih pravaca, posebno nakon raspada Sovjetskog Saveza i političkih događanja između Rusije i Ukrajine. Orijentacija ruske privrede na primarne sektore povezane s mineralnim izvorima i izvoz nafte i plina kriju u sebi i ranjivost ruskog privrednog sektora. Naime, dok su cijene energenata visoke, ruska privreda je u prosperitetu, i obratno, kada energenti znatnije pojednostavljaju devizni priliv kako se smanjuje, a privreda stagnira.“

Događaji u 2014. i 2015. godini pokazala su kako je dotadašnji energetsko-geopolitički snažan položaj Rusije, koji je njezino političko vodstvo pažljivo gradilo duže od jednog desetljeća, znatno uzdrman krizom u Ukrajini i padom cijena nafte. Za razliku od starih članica Europske unije, zemlje južne Europe više su pogodjene privrednom krizom i recesijom. Uz to, zemlje jugoistočne Europe na početku 21. vijeka prošle su

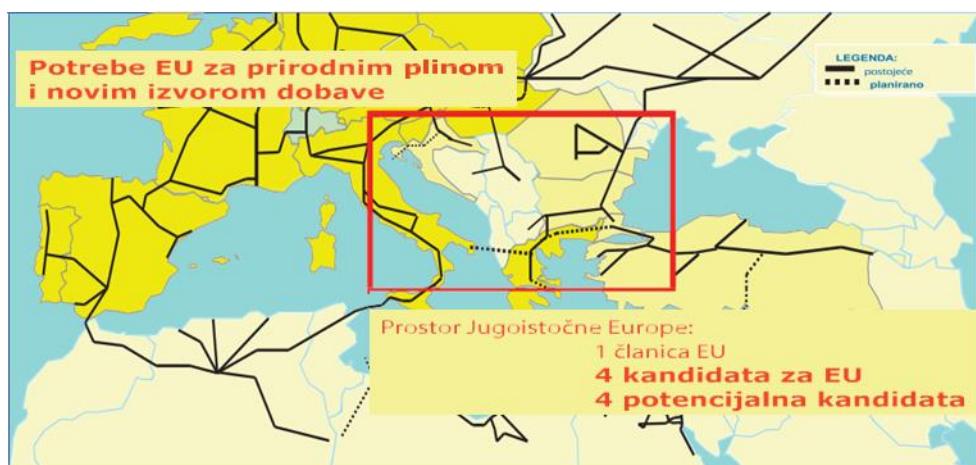
brojne izazove - od problema tranzicije i privatizacije do suočavanja sa skupom energetskom infrastrukturom.

Sve je to dovelo do povremenog zaostajanja u razvoju energetike i sadašnje izloženosti uvozu energenata, posebno prirodnog plina. To je posebno došlo do izražaja u izbijanju političkih kriza u zemljama preko kojih idu glavni pravci za transport energije, kao što je slučaj s transportom plina kroz Ukrajinu. To je aktualiziralo izazove energetske sigurnosti na jugu Evrope. Daljnja eskalacija krize u Ukrajini mogla bi imati negativne posljedice na snabdjevanje zemalja na jugu Evrope plinom.

Zbog toga su vrlo značajni svi projekti aktiviranja vlastitih energetskih resursa kao i diverzifikacije uvoza energije, od novih gasovoda, projekata izgradnje prihvatnih terminala za LNG do kompletiranja plinske i ostale energetske infrastrukture na jugu Evrope. Razvoj plinske infrastrukture posebno je značajan, posebno s obzirom na visoke troškove obnovljivih izvora energije i niske cijene nafte. Ako razdoblje jeftine nafte potraje, to može staviti pod upitnik koncepciju fiskalnog restrukturiranja energetske potrošnje.

Pojeftinjenje nafte također će uticati na energetsko-geopolitički položaj zemalja na jugu i jugoistoku Evrope, što bi moglo donekle kompenzirati negativne energetske posljedice ukrajinske krize. Međutim, daljnja politička destabilizacija nekih zemalja na Bliskom istoku može dodatno uticati na destabilizaciju energetskih tržišta na jugu i jugoistoku Evrope. Stoga nije nemoguće da bi se zemlje južne Evrope povremeno mogle naći u procjepu između načela i obveza energetske strategije Evropske unije te zahtjeva za pragmatičnim i jeftinijim zadovoljavanjem vlastitih energetskih potreba.¹⁵⁷

Slika 2 Energetsko tržište Jugoistočne Evrope- prirodni plin



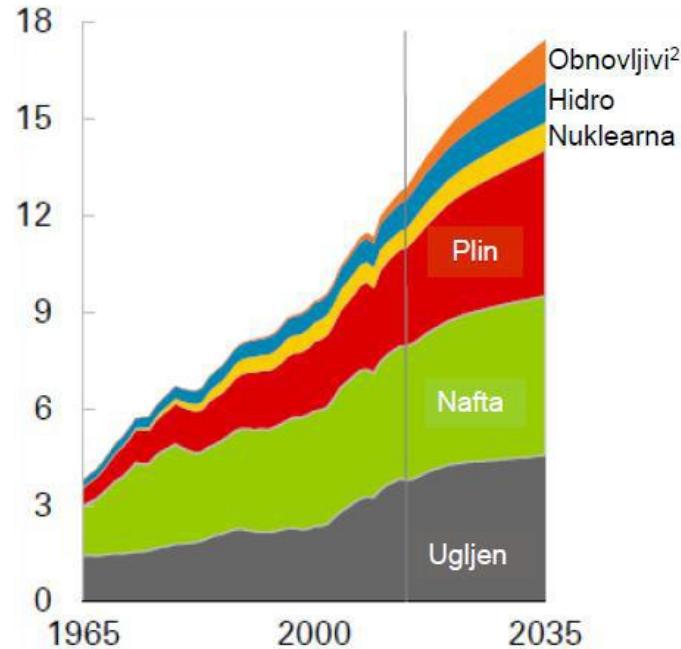
Izvor: «Medunarodni sajam energetike/Dan nafte i plina» Zagreb, Plinacro 2004. godine, Slide p. 2, <http://www.plinacro.hr/> [25.08.2009.]

¹⁵⁷ Dekanić I, Značajke energetske geopolitike južne i jugoistočne Europe, Tema broja: Izazovi na Mediteranu, broj 22 - kolovoz 2015.

5.1.2. Struktura energetika u svijetu

„Energija je pretpostavka razvoja, ali i samog opstanka ljudske civilizacije. Stoga je neupitno da će svjetska potrošnja energije i dugoročno rasti. Na to ukazuju sve projekcije potrošnje pa i ona prezentirana u energetskom pregledu, koju je za razdoblje do 2035. godine izradio British Petroleum (BP) (dijagram 6).“¹⁵⁸

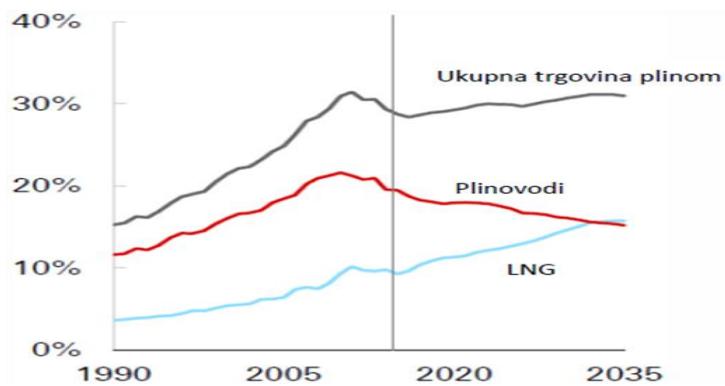
Dijagram 9 Svjetska potrošnja energije (Btoe) prema vrsti energenta



Izvor: AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026,<www.plinacro.hr>[maj 2017. godine]

„Iako je jedna od ključnih sastavnica novog globalnog sporazuma o klimatskim promjenama (Paris 2015.) smanjenje korištenja fosilnih goriva, očekuje se da će ona i na kraju razmatranog razdoblja, 2035. godine, imati vodeću ulogu u svjetskoj energetici. Međutim udjeli i nafte i uglja u svjetskoj primarnoj energiji će kontinuirano padati, dok će jedino rasti udio plina (dijagram 7).“¹⁵⁹

Dijagram 10 Udjeli pojedinih energenata u svjetskoj primarnoj energiji



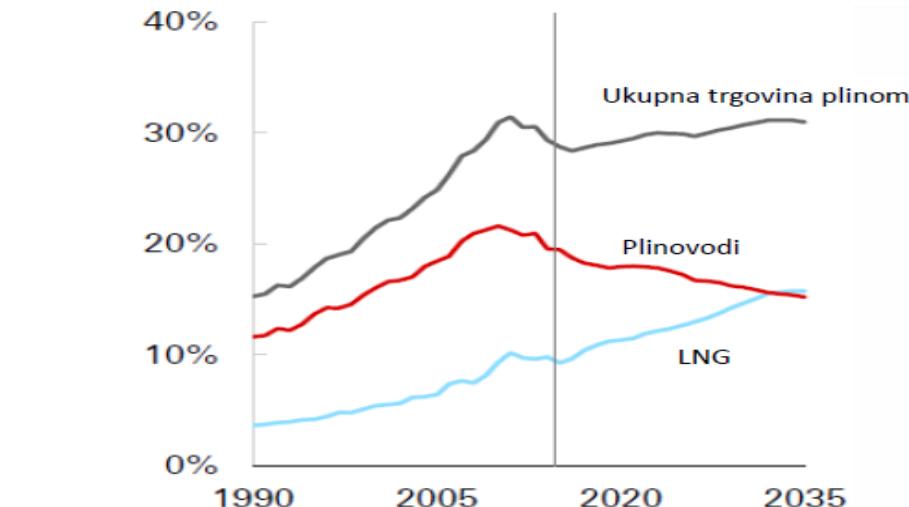
Izvor: AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026,<www.plinacro.hr>[maj 2017. godine]

„Zbog različitog teritorijalnog rasporeda područja potrošnje i područja proizvodnje

¹⁵⁸ AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026,<www.plinacro.hr>[maj 2017. godine]
¹⁵⁹ Ibidem

prirodnog plina, dio zemalja prodaje viškove plina, a dio ih uvozi. Danas je, iako kontinuirano raste trgovina plinom putem LNG sustava, trgovina putem gasovoda još uvijek dvostruko veća (dijagram 8). Očekuje se da će trgovina prirodnim plinom putem gasovoda kontinuirano padati, tako da bi na kraju razmatranog razdoblja, 2035. godine, te dvije opcije dosegle istu razinu, odnosno količine plina uvezene putem LNG sistema bude jednake uvezenima gasovodnim sistemima (**dijagram 11**)¹⁶⁰

Dijagram 11 Očekivana raspodjela svjetske trgovine prirodnim plinom



Izvor: AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026, <www.plinacro.hr> [maj 2017. godine]

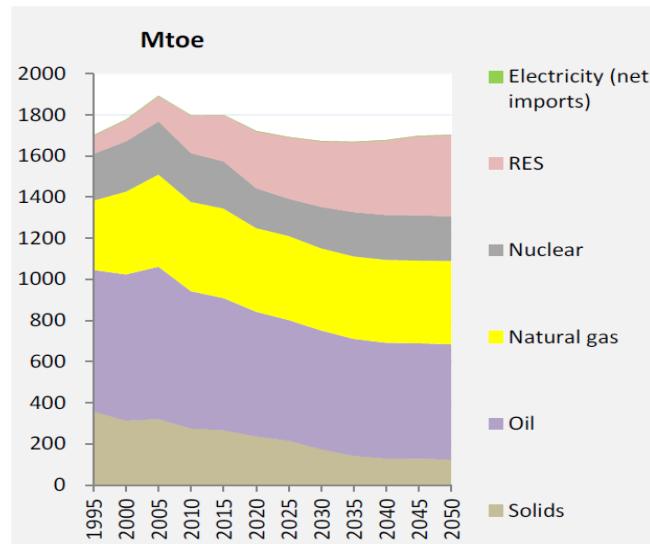
„Za razliku od izrazitog i kontinuiranog rasta svjetske energetske potrošnje, u zemljama EU je ta potrošnja, zadnjih desetak godina, u padu. To je vidljivo iz grafičkog prikaza (dijagram 12). Iz istog je prikaza također vidljivo da se nastavak tog pada očekuje i u sljedećih desetak godina, da bi potom nastupilo razdoblje stagnacije i blagog rasta, sve do kraja razmatranog razdoblja, do 2050. godine. Globalni trend smanjenja potrošnje fosilnih goriva očekivan je i u EU, s time da bi prirodni plin, do kraja tog razmatranog razdoblja, uglavnom zadržavao visinu dostignute potrošnje, kako u apsolutnim iznosima, tako i u relativnim udjelima.

Valja napomenuti da najnoviji Evropski plan za prelaz na niskougljičnu proizvodnju najavljuje još izrazitiji trend smanjenja potrošnje fosilnih goriva, ali i zadržavanje značajne uloge prirodnog plina energetici EU s udjelom od 24%.“¹⁶¹

¹⁶⁰ ibidem

¹⁶¹ ibidem

Dijagram 12. Snabdjevanje primarnom energijom u EU do 2050. godine



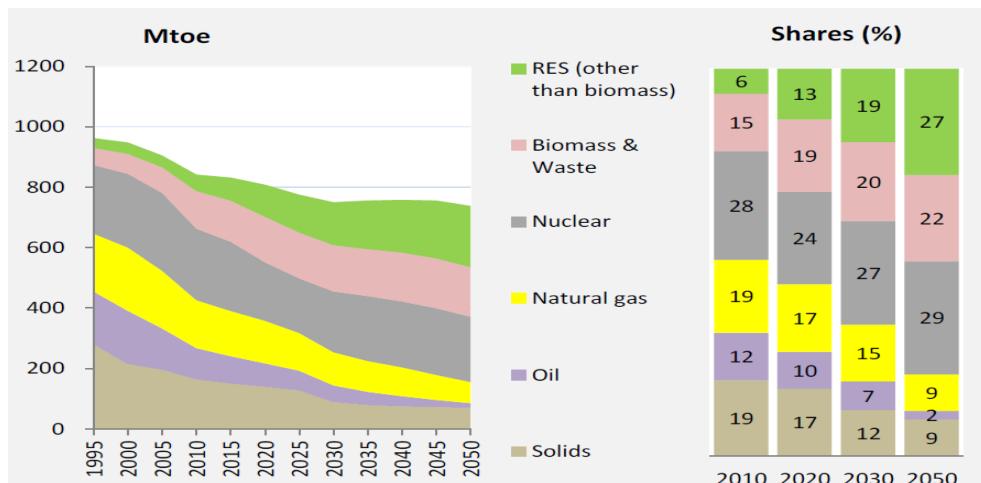
Izvor: AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026, <www.plinacro.hr> [maj 2017. godine]

„Međutim, mora se naglasiti da je u 2015. godini, dosegavši visinu od 409,4 mlrd.m³, nakon niza godina kontinuiranog pada, uzrokovanih nizom faktora (privredna kriza, konkurenčija obnovljivih izvora, snižena cijena ugljena u kombinaciji s niskim cijenama emisija ugljičnog dioksida, vlastita cijena, klimatske prilike....), potrošnja prirodnog plina u EU doživjela oporavak i porasla za 4,1%.“¹⁶²

5.1.3. Postojeći i novi izvori snabdjevanja energetima

„Uprskos prethodno navedenim očekivanjima pada i stagnacije potrošnje energije u EU, zbog očekivanog pada vlastite proizvodnje primarne energije, vidljivog iz grafičkog prikaza (dijagram 13.), rast će potrebe za uvozom.“¹⁶³

Dijagram 13 Proizvodnja primarne energije u EU do 2050. godine



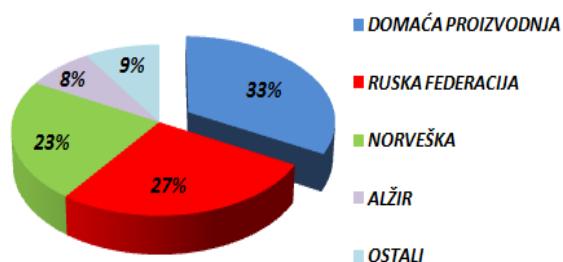
Izvor: AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026, <www.plinacro.hr> [maj 2017. godine]

¹⁶² ibidem

¹⁶³ ibidem

„Pri tome će potrebe za uvozom prirodnog plina izrazito porasti. Potrebe za povećanjem uvoza prirodnog plina, dobivaju daleko veći značaj, zbog želje da se smanji, izrazita ovisnost o uvozu iz Ruske Federacije, kojom se, već sada, pokriva preko četvrtine potrošnje prirodnog plina u EU (**dijagram 14**).“¹⁶⁴

Dijagram 14 Izvori nabavke prirodnog plina za EU



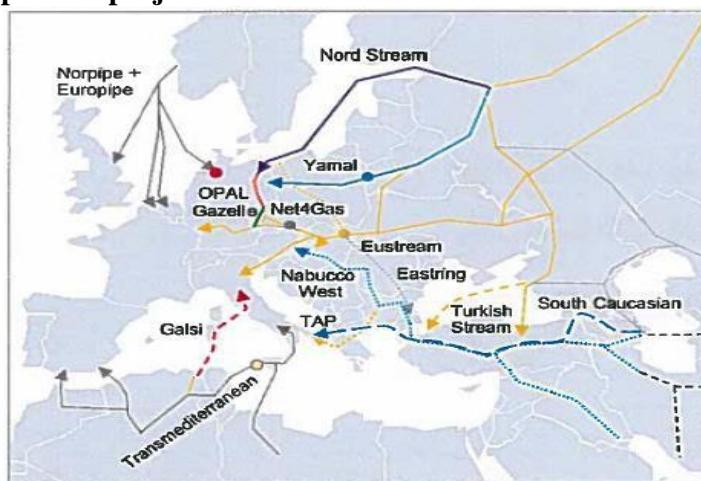
Izvor: AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026,<www.plinacro.hr>[maj 2017. godine]

„Stoga se EU morala usmjeriti prema novim dobavnim pravcima i projektima (slika 3). Poseban značaj je dobio JUŽNI KORIDOR, koji predstavlja potpuno novi europski nabavni pravac (ČETVRTI EUROPSKI KORIDOR), čijom uspostavom će se omogućiti pristup kaspijskim i srednjoistočnim izvorima prirodnog plina.

Izgradnjom plinovodnog megasustava SCP + TANAP + TAP, koja je u toku, omogućit će se transport prirodnog plina s azerbajdžanskog polja Shah Deniz na evropsko tržište i tržišta zemalja u okruženju, preko Jonsko –jadranskog plinovoda (IAP).

To je samo prvi korak, jer EU zbog narastajućih potreba i izrazitom potrebom i namjerom diversifikacije snabdjevanja, mora osigurati nove izvore i nabavne pravce.“¹⁶⁵

Slika 3. Nabavni pravci i projekti



Izvor: AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026,<www.plinacro.hr>[maj 2017. godine]

¹⁶⁴ ibidem

¹⁶⁵ ibidem

„Pored navedenih kasijskih, to su i ostali srednjoistočni, bliskoistočni, srednjoazijski i mediteranski. Međutim, izuzetna složenost zbivanja na navedenim područjima, i pored činjenice da raspolažu s najvećim svjetskim proizvodnim potencijalima, povećava zanimanje EU i za uvoz ukapljenog prirodnog plina (LNG) putem LNG terminala.

Povećanje uvoza prirodnog plina u ukapljenom obliku (LNG) je i globalni trend. Pored povećanja učinkovitosti postojećih, priprema se i izgradnja novih LNG prihvatnih terminala u Evropi. Zbog višestruke povoljnosti položaja, planirani hrvatski LNG terminal u Omišlju na otoku Krku, je dobio status prioritetnog projekta EU, za osiguranje pouzdanosti snabdjevanja srednje i jugoistočne Evrope (Central and South-Eastern Europe Gas Connectivity = CESEC).

Tome je bitno pridonijela navedena složenost zbivanja u širem okruženju, a osobito u Ukrajini, kao i rusko odustajanje od projekta JUŽNI TOK i upitnost projekta TURSKI TOK, uz zabrinjavajuću najavu prestanka tranzita ruskog plina prema europskom tržištu preko Ukrajine nakon 2019. godine.“¹⁶⁶

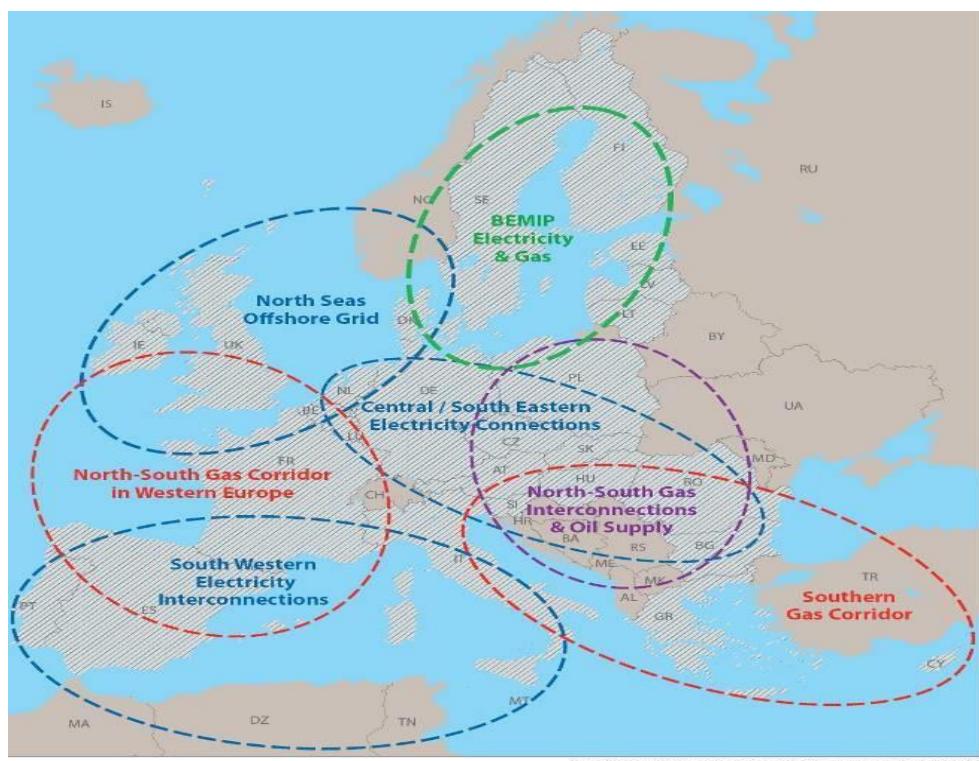
5.1.4. Projekti od zajedničkog interesa Evropske Unije

„Direktivom (EU) 2009/73/EC Europskog parlamenta i Vijeća, definišu se opća pravila internog tržišta prirodnog plina te omogućava se interno energetsko tržište, ali to tržište ostaje rascjepkano zbog nedovoljnog broja interkonekcija između nacionalnih energetskih mreža i suboptimalne iskorištenosti postojeće energetske infrastrukture.

Slijedom toga i postaknuta plinskom krizom 2009., EK je u oktobru 2011. izdala prijedlog Uredbe o smjernicama za Transeuropsku energetsku infrastrukturu. Utvrđeno je 12 strateških transeuropskih prioriteta energetske infrastrukture, čija implementacija do 2020. je ključna za postizanje ciljeva energetske i klimatske politike Unije. Ti prioriteti pokrivaju različite geografske regije ili tematska područja u području prenosa i skladištenja električne energije, transporta plina, skladištenja i infrastrukture za ukapljeni ili komprimirani prirodni plin, pametne mreže, električne mreže velikih kapaciteta, transport ugljičnog dioksida i naftne infrastrukture“ (**Slika 4**)¹⁶⁷.

¹⁶⁶ ibidem
¹⁶⁷ ibidem

Slika 4 Prioritetni koridori EU za prirodni plin, el. energiju i naftu



© European Union – Directorate General for Energy – November 2010

„Dakle, dovršenje internog tržišta, pouzdanost snabdjevanja prirodnim plinom i diversifikacija nabavke postaju prioriteti evropskih država.

Unutar navedenih koridora, u skladu sa tehničkim kriterijima i uslovima, svake dvije godine utvrdit će se projekti od zajedničkog interesa (Projects of Common Interest – PCI), svi projekti koji predstavljaju karike koje nedostaju u tom lancu tj. potrebnih za implementaciju prioritetnih koridora¹⁶⁸.

Slika 5 Projekti od zajedničkog interesa EU 2015 – PCI



Izvor: A.A.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026, www.plinacro.hr [maj 2017. godine]

168 *ibidem*

„Uredbom (EU) 347/2013 i delegiranom Uredbom 1391/2013 utvrđen je prvi popis projekata od zajedničkog interesa Evropske unije (**Slika 5**). Također, na temelju Uredbe (EU) 347/2013 i delegiranom Uredbom (EU) 2016/89 utvrđena je nova, druga lista projekata od zajedničkog interesa.

Činjenica je da je ovisnost zemalja srednje i jugoistočne Europe o ruskom plinu velika i da su njihovi gasovodni sistemi međusobno izuzetno slabo povezani, a pogotovo su nepovezani sa sistemima ostalih evropskih zemalja. Taj problem je, u ovom trenutku, dobio punu težinu zbog izuzetne složenosti zbivanja, kako u Ukrajini, tako i mediteranskom, bliskoistočnom i srednjoistočnom području, a posebno zbog ruskog odustajanja od projekta JUŽNI TOK, neizvjesnosti vezane uz projekt TURSKI TOK i nujave prestanka tranzita ruskog plina preko Ukrajine nakon 2019. godine. Inicijativom EK su pokrenute aktivnosti s ciljem što bržeg međusobnog povezivanja gasovodnih sistema tih zemalja, kako članica EU, tako i ostalih u tim ugroženim područjima Evrope (Central and South-Eastern European Gas Connectivity = CESEC). Cilj je da se u što kraćem roku međusobno povežu gasovodni sistemi susjednih zemalja i ujedno sa sistemima ostalih zemalja i postojećim, a osobito novim dobavnim projektima u okruženju:

- ✓ status prioritetnog projekta dobio je gasovod Omišalj-Zobin-Bosiljevo-Sisak-Kozarac-Slobodnica,
- ✓ status opcijski prioritetnog projekta dobio je gasovodni sistem Slobodnica-Sotin-Bačko Novo Selo (Srbija),
- ✓ status projekta značajnih za CESEC dobili su gasovodni sistemi Lučko-Zabok-Rogatec (Slovenija i gasovod Slobodnica-Brod (BiH).“¹⁶⁹

5.1.5. Postojeći gasni sistem u Hrvatskoj

„Prema geografskom položaju BiH, sa dugom granicom prema Hrvatskoj, mnogi od predloženih pravaca snabdijevanja prolaze kroz Hrvatsku. Transportni sistem Republike Hrvatske sastoji se od međunarodnih, magistralnih, regionalnih, odvojnih i spojnih plinovoda i objekata na gasovodu, radnog pritiska 75 i 50 bar te mjerno-redukcijskih stanica različitih kapaciteta. Postojećim ustrojem i teritorijalnim rasprostiranjem (na gotovo 95% teritorija) transportnog sistema usuglašeni su tehničko – tehnološki aspekti s potrebama korisnika transportnog sistema u cilju osiguravanja sigurnosti i pouzdanosti transporta i isporuke plina uz optimalizacije troškova održavanja i poslovanja.

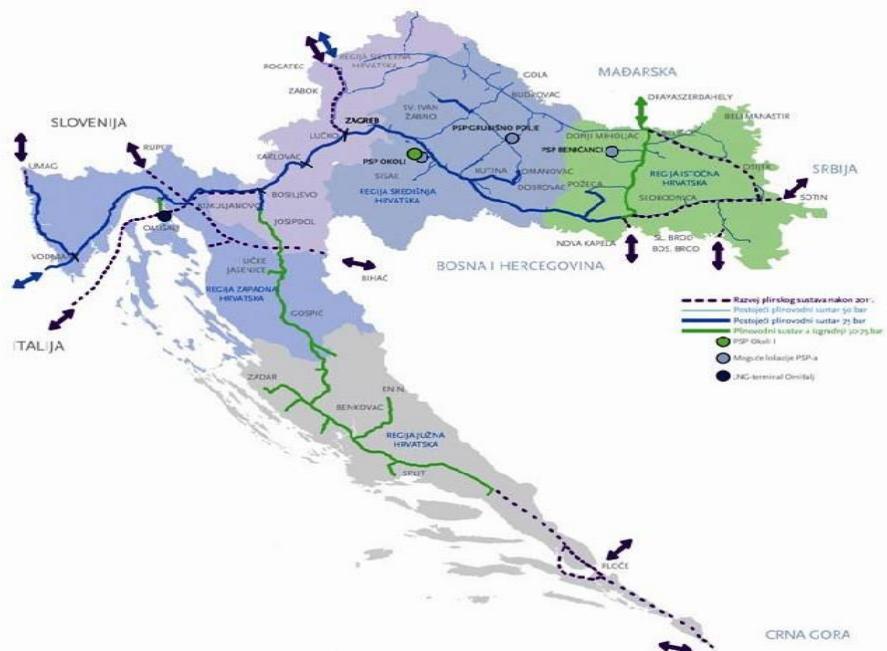
Ukupna dužina gasovoda u transportnom sistemu iznosi 2.694 km, od čega je 952 km

¹⁶⁹ ibidem

gasovoda radnog pritiska 75 bar, a 1.742 km gasovoda radnog tlaka 50 bar (**Slika 6**).

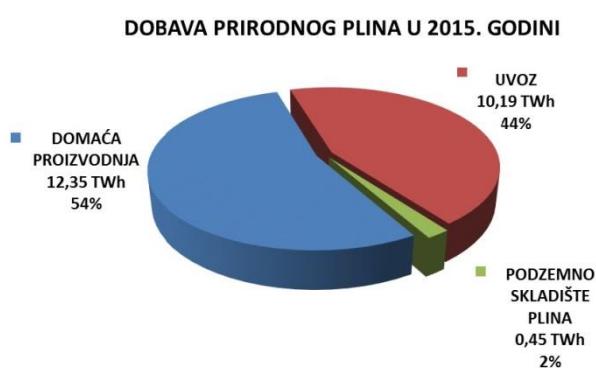
Do kraja 2015. godine na plinskom transportnom sustavu izgrađeno je 153 mjerno-reduksijskih stanica s 275 mjernih linija, 81 čistačka stanica te 137 ostalih objekata (MČS, PČ, OPČS, UMS, MRČ, OČS).¹⁷⁰

Slika 6 Postojeći gasni sistemi u Hrvatskoj



Izvor: AA.VV., ENERPEDIA, <http://powerlab.fsb.hr/enerpedia/index.php?title=Slika:Karta_plinovoda_2010.jpg> [maj 2017. godine]

Dijagram 15 Snabdjevanje prirodnim plinom Republike Hrvatske u 2015.



Izvor:<http://www.plinacro.hr/UserDocsImages/PCI/DESETOGODIŠNJI%20PLAN%20RAZVOJA%2020172026_15032017_rev4%20pdf.pdf> [maj 2017. godine]

„Pravna stečevina Europske unije iz područja energetike, a posebice Direktiva 2009/73/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 13. srpnja 2009. o zajedničkim pravilima za unutarnje tržište prirodnog plina (SL. L 211, 14. 8. 2009.) prenesena je u zakonodavstvo Republike Hrvatske Zakonom o tržištu plina („Narodne novine“, brojevi 28/2013,

¹⁷⁰ ibidem

14/2014). Ovim se Zakonom uređuju pravila i mjere za sigurnu i pouzdanu proizvodnju, transport, skladištenje, upravljanje terminalom za ukapljeni prirodni plin (UPP), distribuciju i opskrbu plinom te za organiziranje tržišta plina kao dijela plinskog tržišta Evropske unije. Nadalje, utvrđuju se pravila koja se odnose na zaštitu kupaca, organiziranje i funkcioniranje plinskog sektora, koncesija za distribuciju plina i koncesija za izgradnju distribucijskog sustava, pravo pristupa treće strane, model bilančnih skupina, otvoren pristup tržištu, utvrđivanje obveza općih usluga i prava kupaca plina, a koja uključuju prava krajnjih kupaca, odvojeno vođenje poslovnih knjiga, finansijskih izvješća, pravila pristupa plinskom sustavu, načela uzajamnosti i prekogranični transport plina.¹⁷¹ Osnovni uslov za otvaranje tržišta plina u Republici Hrvatskoj je razvijena plinska infrastruktura te integracija hrvatskog i europskog tržišta prirodnog plina. U trenutku izrade Desetogodišnjeg plana na tržištu plina Republike Hrvatske pojavilo se deset aktivnih od trinaest registriranih voditelja bilansnih skupina koji pod istim reguliranim uslovima i regulisanoj cijeni imaju pravo pristupa transportnom sistemu poštujući načela ravnopravnosti, nediskriminacije i transparentnosti. Time je tržište plina iz dotadašnje faze deklarativno otvorenog tržišta zakoračilo u fazu stvarno otvorenog tržišta a samim time i u stvarnosti su se počeli provoditi jasno proklamirani ciljevi i zahtjevi Trećeg paketa energetskog zakona.

Republika Hrvatska se kao zemlja članica Evropske unije obavezala poštivati zakonske okvire kojim se definišu pravila organizacije i trgovanja plinom na europskom tržištu. Potpunom implementacijom evropskih energetskih zakona i uredbi ostvarit će se liberalizacija tržišta te omogućiti uslovi za učešće na „otvorenom evropskom tržištu plina“ što zapravo znači ukidanje pravnih i administrativnih prepreka za ulazak snabdjevača i trgovaca plina na tržište Republike Hrvatske. Na takav će način sadašnji i bududi snabdjevači i trgovci plinom imati mogućnost potrošačima ponuditi cijene plina koje se formiraju na tržišnim uslovima.

5.1.6. Kapaciteti plinskog sistema i mreže

„Prirodni plin se proizvodi iz 16 plinskih polja Panona i 10 plinskih polja Jadrana čime se podmiruje 70,7% domaćih potreba. Međutim, kada se u proračun uključi samo prirodni plin iz Jadrana koji pripada Hrvatskoj, domaćim prirodnim plinom je podmireno 56,1 posto ukupnih potreba. Proizvodnja plina iz Jadranskog podmorja nešto je veća od proizvodnje ostvarene u Panonu. Najveći dio plina iz Panona dolazi iz ležišta Molve i Kalinovac.

¹⁷¹ AA.VV.Energija u Hrvatskoj 2015. Godišnji enegetski pregled, Prirodni plin, <<http://www.eihp.hr/wp-content/uploads/2016/12/Energija2015.pdf>> [maj 2019.]

Transport prirodnog plina je regulisana energetska djelatnost koja se obavlja kao javna usluga i predstavlja osnovnu djelatnost preduzeća PLINACRO koja je vlasnik i operator plinskog transportnog sistema. Opis, razvoj, građenje i održavanje transportnog sistema, upravljanje i nadzor nad njime te ostali aspekti poslovanja u okviru transportnog sistema uređeni su Mrežnim pravilima transportnog sistema (Plinacro, brojevi 01/2015 i 11/2015). U 2015. godini sistemom je transportovano 26 371 miliona kWh prirodnog plina od čega 22 542 miliona kWh od ulaza u transportni sustav do izlaznih mjerno-redukcijskih stanica, te ostatak od 3 829 miliona kWh do podzemnog skladišta plina Okoli. Tokom 2015. godine na razini sistema je ostvaren najveći transport u iznosu od 113 miliona kWh/dan. PLINACRO raspolaže s ukupno 2 694 km plinovoda, a u 2015. godini transport plina se odvijao putem 2 410 km plinovoda.

Skladište plina Okoli je u sastavu društva Podzemno skladište plina d.o.o. (PSP) koje je u vlasništvu operatora transportnog sustava, PLINACRO d.o.o. a koje prihod ostvaruje pružanjem usluge skladištenja prirodnog plina. Prema zakonskim odredbama skladištenje prirodnog plina regulisana je djelatnost pod nadzorom Hrvatske energetske regulatorne agencije. Projektirani radni obim podzemnog skladišta plina Okoli iznosi 550 miliona m³ plina. Maksimalni satni kapacitet povlačenja plina iznosi 240 000 m³/h, a maksimalni kapacitet utiskivanja plina iznosi 160 000 m³/h.

Distribuciju prirodnog plina u Hrvatskoj je u 2015. godini obavljalo 35 energetskih subjekata. Dužina distribucijske plinske mreže iznosi 17 627 km.

Dozvolu za obavljanje djelatnosti snabdjevanja plinom u Hrvatskoj je u 2015. godini ishodilo 56 energetskih subjekata, od čega je njih 46 aktivno obavljalo djelatnost snabdjevanja plinom.

Početkom 2014. godine, Odlukom o određivanju opskrbljivača na veleprodajnom tržištu plina („Narodne novine“, broj 29/2014), za opskrbljivača na veleprodajnom tržištu plina određuje se Hrvatska elektroprivreda d.d koja je dužna po regulisanim uslovima prodavati plinopskrbljivačima u javnoj usluzi za potrebe kupaca iz kategorije kućanstva te osigurati pouzdanu i sigurnu opskrbu, uključujući i uvoz plina u Republiku Hrvatsku.

Istovremeno je donesena Odluka o određivanju obveze proizvođaču prirodnog plina prodaje prirodnog plina opskrbljivaču na veleprodajnom tržištu plina („Narodne novine“, broj 29/2014) kojom se energetskom subjektu INA – Industrija nafte d.d. kao proizvođaču prirodnog plina na području Republike Hrvatske određuje obveza prodaje prirodnog plina opskrbljivaču na veleprodajnom tržištu plina od 5,8 milijuna MWh na godišnjoj razini za sljedeće tri godine. Također, Odlukom o određivanju prioriteta prilikom provođenja postupka za raspodjelu kapaciteta sustava skladišta plina opskrbljivaču na veleprodajnom

tržištu plina („Narodne novine“, broj 29/2014), operator sustava skladišta plina dužan je prilikom provođenja postupka za rezervaciju i raspodjelu kapaciteta sustava skladišta plina raspodijeliti 70 posto ukupno raspoloživog broja standardnih paketa skladišnog kapaciteta Hrvatskoj elektroprivredi d.d. kao imenovanom opskrbljivaču na veleprodajnom tržištu. Sredinom 2014. godine Vlada Republike Hrvatske donijela je Odluku o donošenju Plana intervencije o mjerama zaštite sigurnosti snabdjevanja plinom Republike Hrvatske („Narodne novine“, broj 78/2014).¹⁷²

Energetski subjekti

„Dozvolu za obavljanje djelatnosti proizvodnje prirodnog plina ima tvrtka INA-Industrija nafte d.d., Zagreb, a izdana je za razdoblje od 7 godina.

Za skladištenje prirodnog plina registrovano je preduzeće Podzemno skladište plina d.o.o., Zagreb, kojoj je dozvola izdana na 5 godina.

Dozvolu za obavljanje djelatnosti transporta prirodnog plina u Republici Hrvatskoj ima preduzeće PLINACRO d.o.o., Zagreb, za razdoblje od 15 godina.

Za organiziranje tržišta plina dozvolu ima preduzeće Hrvatski operator tržišta energije d.o.o., Zagreb. Ova energetska djelatnost uređena je Pravilima o organizaciji tržišta plina („HROTE“, broj 12/2014).

Dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti trgovine plinom trenutno ima 5 preduzeća na razdoblje od 3 godine.

Prema podacima registra dozvola trenutno nema izdanih dozvola za proizvodnju plina.

Dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti snabdjevanja plinom u 2015. godini imalo je 56 preduzeća – njih 8 za razdoblje od 15 godina (Međimurje – plin d.o.o., Čakovec; HEP – Plin d.o.o., Osijek; Termoplín d.d., Varaždin; Darkom d.o.o., Daruvar; Plin VTC d.o.o., Virovitica; Komunalac d.o.o., Koprivnica; Plin Konjščina d.o.o., Konjščina; Gradska plinara Zagreb – opskrba md.o.o., Zagreb), njih 34 za razdoblje od 5 godina te 14 za razdoblje od 3 godine.

Dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti distribucije plina u 2015. godini imalo je 35 preduzeća. Devet preduzeća posjeduje dozvolu za razdoblje od 15 godina (Termoplín d.d., Varaždin; Energo d.o.o., Rijeka; HEP Plin d.o.o., Osijek; Gradska plinara Zagreb d.o.o., Zagreb; Koprivnica plin – distribucija plina d.o.o., Koprivnica; Međimurje – plin d.o.o., Čakovec; Darkom distribucija plina d.o.o., Daruvar; Plin Konjščina d.o.o., Konjščina; Plin VTC d.o.o., Virovitica), njih 16 za petogodišnje razdoblje te 10 na

¹⁷² ibidem

razdoblje od 7 godina.“¹⁷³

5.1.7. Postojeći gasni sistem u Srbiji

Trenutno sav gas za Bosnu i Hercegovinu se transportuje kroz Srbiju iz Mađarske, gdje gas dolazi iz Rusije preko Ukrajine. Srbijanski sistem je u osnovi sistem koji se pruža od sjevera prema jugu, sa spajanjem pravaca u sjevernom dijelu zemlje kod Beograda.

Odvojak za Bosnu i Hercegovinu počinje u Batajnici. Odatle postoji samo jedan pravac do ulazne tačke u Bosnu i Hercegovinu kod Zvornika.

Javno preduzeće «Srbijagas» je preduzeće za transport, distribuciju, skladištenje i trgovinu prirodnim gasom. Lider na gasnom tržištu Srbije, danas je moderna gasna kompanija čiju snagu čine tradicija i višedecenijsko iskustvo, značajni ljudski i materijalni resursi, znanje i opredeljenost da unapređuje, razvija i povezuje gasnu infrastrukturu Srbije sa zemljama u okruženju.¹⁷⁴

Gasovodni transportni sistem – gasovodi visokog pritiska od 16 do 50 bara imaju dužinu više od 2.230 km.

Tabela 5 Osnovne karakteristike transportnog gasovodnog sistema

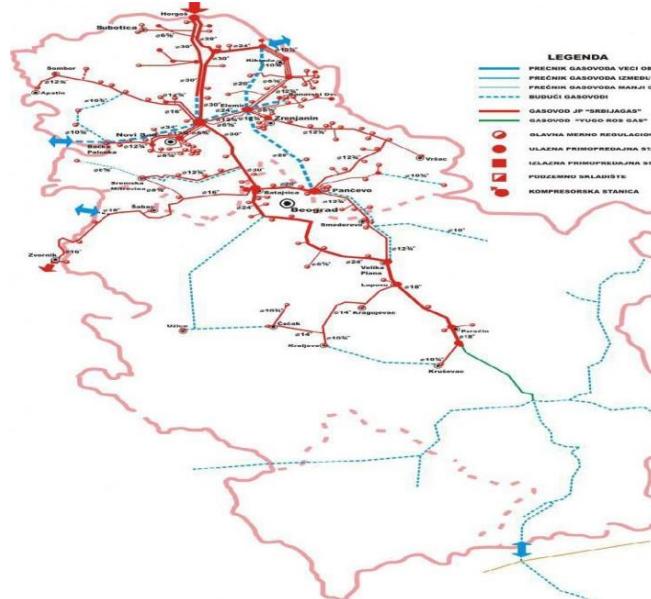
Kapacitet	540.000 m3/h (13 mil m3/dan)
Pritisak	16 do 50 bar
Dužina	2.230 km
Prečnici	od DN 150 do DN 750
Starost	25 godina (prosečna)
Kompresorska stanica	4.4 MW
Uvoznom gasa	1
Domaćeg gasa	10
PSG Bantaski Dvor	1
GMRS	165 (168)
PSG Bantaski Dvor	1
PPS	2

Izvor: <http://www.srbijagas.com>. [maj 2017. godine]

¹⁷³ ibidem

¹⁷⁴ <<http://www.srbijagas.com>> [maj 2017. godine]

Slika 7 Transportni sistem Republike Srbije



Izvor: <http://www.srbijagas.com>. [maj 2017. godine]

Tranzit prirodnog gasa kroz Srbiju

Gasovodni sistem Republike Srbije transportuje prirodni gas za potrošače u Bosni i Hercegovini. Transport se obavlja od ulaza u gasovodni transproti sitem JP „Srbijagas“ kod Horgoša do izlaza kod Zvornika.

Energetsku delatnost distribucije prirodnog gasa, JP "Srbijagas" Novi Sad, obavlja na osnovu licence za obavljanje energetske delatnosti distribucije gasa, rešenje broj 311.01-40/2006-L-I od 31.10.2006. godine na gasovodnom sistem niskog pritiska do 6 bara i distributivnom sistemu srednje pritiska od 6 do 16 bara.

Organizovana je teritorjalno preko osam radnih jedinica:

1. RJ Distribucije Kikinda,
2. RJ Distribucije Pančevo,
3. RJ Distribucije Zrenjanin,
4. RJ Distribucije Novi Sad,
5. RJ Distribucije Beograd,
6. RJ Distribucije Jagodina,
7. RJ Distribucije Kragujevac i
8. RJ Distribucije Čačak.

Osnovne karakteristike distributivnog gasovodnog sistema

- Srednji pritisak: 6 do 16 bara
- Dužina: 600 km
- Niski pritisak: do 6 bara

- Dužina: oko 6.033 km
- Starost: 10 godina (prosječna)
- Dužina distributivne mreže iznosi 6033 km.

Više od 90.000 domaćinstava priključeno je na distributivnu gasnu mrežu ove kompanije. Prikazana tabela on pokazuje dominantno učešće ostalih potrošača sa 47,69% u ukupnoj strukturi potrošnje. Za potrošnju prirodnog gasa u Republici Srbiji karakteristična je sezonska oscilacija koja je prouzrokovana povećanim potrebama potrošača (primarno daljinski sistemi grijanja i domaćinstva) u periodu grejne sezone (prvi i poslednji kvartal kalendarske godine). Potrošnja prirodnog gasa u Republici Srbiji je oko tri puta veća u zimskim mjesecima u odnosu na potrošnju u ljetnjim mjesecima. Ova činjenica se odražava na fizički obim poslovanja svih energetskih djelatnosti.

Tabela 6 Potrošnja prirodnog gasa u Republici Srbiji

Grupa	KOLIČINA/m ³	Procenat
Distributeri	385,045,817	21.62
Domaćinstva	77,708,040	4.36
Daljinski sistemi	469,156,491	26.34
Ostali	469,156,491	47.69
Ukupno	849,448,074	100.00

Izvor:SrbijaGas, <http://www.srbijagas.com>. [maj 2017. godine]

5.1.8. Bosna i Hercegovina u razvojnim projektima gasnog sektora

Bosna i Hercegovina je jedna od evropskih zemalja sa najmanjom zastupljeničću gase na energetskom tržištu i jedna od zemalja sa najmanjom sigurnošću snabdijevanja. Razlog tome je specifična kombinacija geografskih, političkih i ekonomskih faktora kao što su:

- raspoloživost domaćih izvora energije kao što je hidroenergija, lignit i biomasa (uglavnom drvo);
- lokacija izvan integrisanog evropskog transportnog gasnog sistema i kombinacija relativno niske gustine naseljenosti i brežuljkastog i planinskog terena rezultiraju u relativno visokim troškovima transporta gase;
- klimatski uslovi sa često hladnim zimama i toplim ljetima;
- zakašnjenje u implementaciji razvojnih planova za gas od osamdesetih godina zbog raspada Jugoslavije i totalni prekid implementacije tokom rata od 1992.g. do 1995.g.;
- teška poslijeratna ekonomska situacija sa niskim nivoom proizvodnje i prihoda,

rezultira u najnižem BDP-u po glavi stanovnika u Evropi.

Iako se politički i ekonomski faktori mogu promijeniti, ipak je potrebno imati na umu geografske poteškoće u razvoju gasnog sektora u Bosni i Hercegovini. Ovi faktori čine zemlju uporedivom sa zemljama kao što je južna Švedska i zapadni dio Austrije. Također zemlja je gotovo potpuno zatvorena, što nove transportne veze čini ovisnim o odlukama u susjednim zemljama.¹⁷⁵

Energetska Zajednica zemalja Jugoistočne Europe¹⁷⁶

BiH je 25.10.2005. godine potpisala Ugovor o formiranju Energetske Zajednice JIE. Pristupanjem u Energetsku zajednicu JIE su preuzete obaveze postepenog usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa pravnom stečevinom EU - tzv. Acquis communautaire-a iz oblasti prirodnog gasa: Direktiva 2009/73/EC; Direktiva 2004/67/EC i Uredba 715/2009/EC (tzv. Treći paket).

Primarna legislativa - Izrada zakonskih rješenja uskladijenih sa Trećim energetskim paketom

Sigurnost snabdijevanja

Koordinaciona grupa za sigurnost snabdijevanja je osnovana Proceduralnim aktom 2008/02/MC-EnC koji je usvojilo Ministarsko Vijeće Energetske Zajednice 11. decembra 2008. godine. Ova grupa je zamišljena kao platforma prema kojoj mjere nacionalne sigurnosti snabdijevanja vezane za snabdijevanje električnom energijom i prirodnim gasom trebaju biti koordinirane na regionalnom nivou.

Sekundarna legislativa – Uredba 347/2013 i Mrežna pravila

Na Ministarskom Vijeću održanom u oktobru 2015. godine donesena je i odluka o implementaciji Uredbe EU 347/2013 o smjernicama za transeuropsku energetsku infrastrukturu u zemljama članicama Energetske Zajednice koja definiše projekte od zajedničkog interesa, smjernice i kriteriji za koje isti trebaju zadovoljavati, provedbu i praćenje projekata projekata od zajedničkog interesa, izradu plana provedbe od strane promotora projekta, prihvatljivost projekata za finansijsku pomoć EU, te način izvještavanja i evaluacija odnosno napredak projekata od zajedničkog interesa. Ministarsko Vijeće je usvojilo i Smjernice opće politike za „Mapu puta za reformu Energetske Zajednice“. Pored dokumenata koji treba da budu izrađeni i eventualno usvojeni u skladu sa „Mapom puta“, Vijeće ministara je istaklo potrebu da Stalna grupa na visokom nivou (PHLG) Energetske Zajednice pravovremeno uključi postojeća Mrežna pravila EU u sektor prirodnog gasa i električne energije počevši u 2016. godini, a sve u cilju da se dalje ne

¹⁷⁵ Studija razvoja sektora prirodnog gasa,Ramboll, novembar 2000.godina, Poglavlje I, p. 1

¹⁷⁶ Poslovno-finansijski plan BH Gasa za 2017.-2019. godinu

odlaže potpuna integracija unutrašnjeg energetskog tržišta. Mrežna pravila su BH-Gas d.o.o. Sarajevo 106 pravila za rad mreža i tržišta na osnovu jedinstvenih principa s ciljem da se olakša prekogranična trgovina i smanje troškovi u korist potrošača. Proces implementacije mrežnih pravila je veoma opsežan i dugotrajan proces od strane svih učesnika na tržištu. Važeća mrežna pravila u državama članicama Evropske Unije: Aneks 1 „Uredbe (EU) br. 715/2009 Procedure upravljanja zagušenjem; Uredba (EU) br. 984/2013 o uspostavljanju mrežnog pravila za mehanizme raspodjele kapaciteta u transportnim sistemima za gas i dopuni Uredbe (EZ) br. 715/2009 Europskog parlamenta i Vijeća, Uredba (EU) br. 312/2014 o uspostavljanju mrežnih pravila o balansiranju gasa transportnih mreža, Uredba (EU) 2015/703 o uspostavljanju mrežnih pravila interoperabilnosti i razmjene podataka.“¹⁷⁷ Nosilac ovih aktivnosti je Odsjek za energetiku pri Ministarstvu vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, Federalno ministarstvo za energiju, rudarstvo i industriju, a Sektor za razvoj učestvuje u navedenim aktivnostima shodno potrebi, pozivima i odlukama državnih i federalnih institucija i kroz rad u navedenim grupama.

5.2. Gasifikacija Jugoistočne Evrope i interkonekcija transportnih gasnih mreža

Projekti od interesa za Energetsku Zajednicu JIE (tzv. PECI) i WBIF fond.

➤ *PECI Projekti*

- Inicijativa Energetske Zajednice • MVTEO • FMERI • BH-Gas – zahtjev za dostavljanje podataka o projektima od regionalnog interesa u formi PECI upitnika;
- Projekte predlažu kompanije, a upitnik sadrži slijedeće informacije: tip kompanije, tip projekta, status projekta, da li je projekat uključen u Desetogodišnji plan razvoja transportnih mreža prirodnog gasa (TYNDP), stepen prioriteta projekta, lokacija projekta, očekivani troškovi, tehničke informacije, ciljevi projekta, doprinos regionalnoj integraciji tržišta i jačanje konkurentnosti, sigurnost snabdjevanja, odživost projekta, očekivani izvori gasa, međudržavni sporazumi i sl.;
- Praćenje statusa predloženih projekata na PECI Listi;
- WBIF Aplikacije za tehničku podršku projekata (idejno rješenje, studija predizvodljivosti, studija izvodljivosti, studija uticaja na okolinu i društvo – EIA i SIA, glavni projekat, cost-benefit analize, pomoć pri pripremi tenderske dokumentacije;

¹⁷⁷ Okvirna energetska strategija BiH do 2035. godine

- Direkcija za evropske integracije ;
- MVTEO (poziv za dostavu zahtjeva za grant sredstva u okviru WBIF za tehničku pomoć);
- MVTEO;
- FMERI • BH-Gas formu aplikacije za kandidovanje prioritetnih projekata;
- Kada je u pitanju regionalni karakter projekta kojima se daje prednost u apliciranju, prije kandidovanja projekta potrebno je obezbijediti pisma podrške od strane nacionalnih IPA koordinatora (NIPAC) država koje učestvuju u regionalnom projektu;
- Podrška međunarodne finansijske institucije u pisanoj formi;
- Popunjavanje aplikacije koja sadrži slijedeće informacije: opis i lokacija projekta, značaj projekta, očekivani rezultati, strateško opravdanje projekta, namjena korištenja grant sredstava, opravdanost zahtjeva za grant sredstva, osvrt uticaja projekta na društvo i okolinu, plan finansiranja;
- Podrška i informacije tokom popunjavanje aplikacije mogu se zatražiti od IPF ureda u BiH
- U slučaju odobravanja grant sredstava za aplicirani projekt od strane Upravnog odbora WBIF, daljnje aktivnosti se odvijaju sa u skladu sa procedurama WBIF-a;
- Konsultant WBIF priprema projektni zadatak;
- Preko resornih ministarstava entiteta/BiH formira se komitet koga čine predstavnik ministarstva i kompanije koja je kandidovala projekt. Zadatak komiteta je kontinuirana saradnja sa konsultantom WBIF do okončanja kandidovanog projekta.

➤ ***Interkonekcijski gasovod BIH-HR (Slobodnica – Bosanski Brod – Zenica)***

Država Bosna i Hercegovina je uz obezbjeđenu podršku države Hrvatske, te resornih entetskih ministarstava aplicirala za dobivanje grant sredstava u iznosu od 1.0 milion EUR u okviru šeste runde Investicionog okvira za Zapadni Balkan (WBIF) za izradu Studije izvodljivosti projekta transportnog gasovoda Zenica – Brod (BiH)/Slavonski Brod (Hrvatska), Studije uticaja na okoliš i društvo (EIA/SIA), te Analize troškova i dobiti (CBA). Iako su pomenuta sredstva odobrena u decembru 2011. godine, Republika Srpska je promijenila svoj stav po pitanju ovog projekta, odnosno na samom početku implementacije istog Vlada RS je odbila da imenuje svoje predstavnike u Međudržavni Komitet za realizaciju projekta. Vlada Federacije BiH je u novembru 2013. godine pokrenula inicijativu prema Vijeću Ministara BiH za donošenje konačne odluke u vezi

implementacije ovog BH-Gas d.o.o. Sarajevo 107 projekta, obzirom da su sredstva ostavljena kao raspoloživa do kraja 2013. godine. Kako je odgovor na pokrenutu inicijativu izostao, sredstva za izradu navedenih dokumenata su otkazana. Međutim, uzimajući u obzir značaj ovog projekta sa aspekta novog ulaza gasa, novog transportnog pravca, povećanja sigurnosti snabdjevanja, i moguće diversifikacije izvora snabdjevanja, a posebno što je isti dio Gasnog prstena Energetske Zajednice (EC Gas Ring), očekuje se prevazilaženje trenutne situacije oko predmetnog projekta i njegovo ponovno aktiviranje. Na osnovu Uredbe (EU) EU 347/2013 o smjernicama za transeuropsku energetsku infrastrukturu, projekat interkonekcije Hrvatske i BiH koji podrazumjeva izgradnju gasovoda Slobodnica – Brod – Zenica i kompresorske stanice na hrvatskom transportnom sistemu je uvršten u Grupu NSI East (GR-15, TRA – N – 224). BH-Gas je u aprilu 2015. godine zajedno sa hrvatskom transportnom kompanijom PLINACRO na zahtjev ENTSOG-a učestvovao u izradi analize troškova i koristi (CBA) koja se sastojala od kvalitativne i finansijske analize projekta, te je kao takav uvršten i u plan implementacije za CESEC (Regionalna grupa na visokom nivou – Gasno povezivanje Centralne i Jugoistočne Evrope) s ciljem omogućavanja razvoja prekograničnih i transevropskih projekta za potrebe diverzifikacije izvora i pravaca snabdjevanja.

U julu 2015. godine usaglašen je Memorandum o razumjevanju i Akcioni plan (Austrija, Bugarska, Hrvatska, Mađarska, Italija, Rumunija, Slovačka, Slovenija, Albanija, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Moldavija, Srbija i Ukrajina) CESEC Inicijative. Sve pomenute države su potpisale Memorandum, osim Bosne i Hercegovine (zbog administrativne procedure) i Moldavije.

➤ ***Interkonekcijski gasovod BiH – HR (Zagvozd – Posušje – Novi Travnik sa odvojkom za Mostar)***

Studija predizvodljivosti (PFS) za pomenuti projekat je završena u oktobru 2013. godine i rezultat ove studije je trasa gasovoda od Zagvozda preko Posušja do Novog Travnika, sa odvojkom za Mostar. BH-Gas je podnio aplikaciju za projekat „Regionalni Projekat Druga Faza FS – Južna interkonekcija BiH – Hrvatska”, za izradu Feasibility Study, ESIA, CBA i Idejnog projekta u okviru 11. kruga dodjele grant sredstava WBIF fonda. Sredstva u iznosu od 1.5 miliona EUR su odobrena, ali su ista preusmjerena na projekte sanacija šteta od poplava koje su zadesile BiH u proljeće 2014. godine. Za navedeni projekat u 13-tom krugu WBIF početkom 2015. godine, aplikacija iz BH-Gasa je ponovo dostavljena preko nadležnog ministarstva u NIPAC, ali radi negativnog stava predstavnika Republike Srpske, BiH je zakasnila sa podnošenjem aplikacija za ovaj WBIF krug. U 14. krugu WBIF-a BH-Gas je ponovo aplicirao za pomenutu tehničku pomoć, te je

aplikacija dostavljena WBIF-u od strane Nacionalnog IPA koordinatora-NIPAC. Uvažavajući činjenice da je projekat izgradnje gasovoda Zenica-Travnik u završnoj fazi, da je projekat izgradnje gasovoda Slobodnica-Brod-Zenica još uvijek daleko od realizacije, te starost gasovoda Zvornik- Sarajevo ovaj projekat je od krucijalne važnosti za gasni sektor u BiH i kao takav je na vrhu prioriteta BH- Gasa. Ovaj projekat ima značajnu stratešku ulogu kao odvojak sa IAP gasovoda i dio Energetskog prstena Energetske zajednice (EC Gas Ring), ali i kao dio potencijalne trase IAP-a od Posušja do Mostara (Varijant A – BIH IAP Studije izvodljivosti (FS)), a što može biti opcija za trasu tokom implementacije ovog projekta u skladu sa zaključcima Konačnog izvještaja izvodljivosti za IAP. Dodatno, realizacija ovog projekta bi omogućila diverzifikaciju izvora snabdjevanja i povećala sigurnost snabdjevanja, kako postojećih tako i novih potrošača prirodnog gasa. Realizacijom projekta IAP udaljenost gasnog sistema u Hrvatskoj do granice sa BiH bi se smanjila na cca 17 km.

➤ ***Interkonekcijski gasovod BiH – HR (Lička Jesenica-Tržac-Bosanska Krupa)***

Hrvatska je uz podršku Bosne i Hercegovine aplicirala za dodjelu grant sredstava iz WBIF fonda u okviru 6. i 7. runde dodjele sredstava za izradu Studije opravdanosti, Studije uticaja na okoliš i društvo, Analize troškova i koristi i Idejnog projekta u iznosu od 0.7 miliona EUR, ali su ista odbijena, iz razloga što je ovaj projekat povezivanja gasnih sistema BiH i Hrvatske u Unsko-Sanskom kantonu prvenstveno, odnosno u prvoj fazi implementacije od lokalnog značaja za gasifikaciju Unsko-Sanskog kantona.

Međutim, gledajući dugoročno, te u zavisnosti od razvoja tržišta prirodnog gasa, odnosno potreba novih i postojećih potrošača, isti bi se mogao povezati na postojeći gasovod, odnosno planirane gasovode na jugu i sjeveru BiH. BH- Gas d.o.o. Sarajevo 110 Ovaj projekat je od strane BH-Gasa predložen za Listu projekata od interesa za Energetsku Zajednicu JIE (PECI) 2016., i isti je tokom konačnog odabira uvršten na listu projekta od zajedničkog interesa (PMI) obzirom da ne zadovoljava kriterij za odabir na PECI listu u skladu sa odredbama Uredbe 347/2013.

➤ ***Trans-jadranski projekat (TAP) / Jonsko-jadranski projekat (IAP)***

BH-Gas je u aprilu 2014. godine potpisao sa TAP-om Sporazum o produženju Memoranduma o razumjevanju i saradnji za naredne tri godine. Ovim dokumentom strane potpisnice su se obavezale na uspostavljanje tehničke saradnje i stvaranje zajedničkog okvira za koordinirane aktivnosti i razmjenu informacija u cilju podrške razvoju sektora prirodnog gasa u Jugoistočnoj Evropi. Studija opravdanosti (Feasibility Study) i EIA/SIA za Regionalni projekat Jonsko-Jadranskog gasovoda je završena u aprilu 2014. Obzirom da

je konačnim Izvještajem Studije predložena trasa IAP-a od luke Fier u Albaniji preko Crne Gore do Splita u Hrvatskoj, Bosna i Hercegovina, odnosno BH-Gas je uz saradnju sa Ministarstvom vanjskih poslova BiH izrazio svoje nezadovoljstvo predloženom trasom, što je rezultiralo da sve četiri zemlje učesnice tokom realizacije IAP projekta mogu odabrati drugu, odnosno druge trase.

Zemlje se ne obavezuju da slijede preporuke studije i mogu odlučiti o razvoju IAP projekta u cilju zajedničkih ili pojedinačnih interesa. Ukoliko bi se stvorile pretpostavke za reformu sektora prirodnog gasa shodno Ugovoru o osnivanju Energetske Zajednice JIE, moglo bi se očekivati ravnopravnije učešće BiH u daljim fazama realizacije IAP-a, koji je na listi PCI i PECD projekata.¹⁷⁸

5.3. Struktura gasnog sektora u BiH

5.3.1. Postojeći gasovodni sistem, **geografski** i klimatski uslovi

Bosna i Hercegovina nema vlastitih resursa prirodnog gasa i snadbjevanje ovim energentom zasniva se isključivo na uvozu i to samo sa jednog izvora i jednim transportnim pravcem. Gas koji se uvozi iz Rusije za potrebe Bosne i Hercegovine preuzima se na primopredajnom mjestu Bregovo na ukrajinsko-mađarskoj granici. Dalje se transport obavlja kroz mađarski transportni sistem do Kiškundorožme odnosno Horgoša, koji se nalaze na mađarsko-srpskoj granici i nastavlja kroz Srbiju ulazeći u BiH kod mjesta Zvornik, gdje se nalazi mjerno regulaciona stanica za potrebe potrošača u BiH. Ukupna dužina transportnog sistema iznosi oko 640 km.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Poslovno-finansijski plan BH Gasa za 2017.-2019. godinu

¹⁷⁹ Mustafić A., "Organizaciona struktura BH-Gasa u funkciji implementacije srateških opredjeljenja", Magistarski rad, Sarajevo 2011. godina, p.

Slika 8 Pravac snadbjevanja prirodnim gasom Bosne i Hercegovine



Izvor : Organizaciona struktura BH-Gasa u funkciji implementacije srateških opredjeljenja“, Amela Mustafić, Magistarski rad,Sarajevo 2011. godina, p

Sa upotrebotom prirodnog gase u BiH je počelo 1979. godine. Glavni cilj je bio snadbjevanje Tvornice glinice u Zvorniku i realizacija projekta smanjenja aerozagadženja u gradu Sarajevu. Već u osamdesetim godinama, gas se počeo intezivnije koristiti u industrijskom sektoru, te je s toga za potrebe Željezare u Zenici 1983. godine izgrađen dio gasovoda na relaciji od Semizovca do Zenice. U 2000. godini je izgrađena jedna od najmodernijih mjernih stanica u Evropi sa mogućnostima potpunog automatskog upravljanja mјernom stanicom. Stanica je opremljena sistemom mјerenja ukupne energije, i u ovoj staniči se svakodnevno uzimaju uzorci prirodnog gase i kontroliše njegov sastav i energetska vrijednost. BH-Gas d.o.o. je uveo telemetrijski sistem koji omogućava da se svi neophodni podaci prenose u dispečerski centar sa sjedištem u direkciji BH-Gas-a. Na taj način se omogućio daljinski nadzor nad cijelim transportnim sistemom u BiH, i doprinjelo kontinuiranom i sigurnom snadbjevanju prirodnog gase prema svim potrošačima.

Definisanje strategije razvoja sektora prirodnog gase Bosne i Hercegovine slijedi hitnom sanacijom gasnog sistema poslije rata koji je završio 1995. godine zaključivanjem Dejtonskog sporazuma. Na prelazu u novi milenij gasni transportni sistem je u osnovi isti kao što je bio i prije rata i sastoji se od gasovoda za uvoz prirodnog gase iz Rusije kroz Ukrajinu, Mađarsku i Srbiju. Transportni sistem u Bosni i Hercegovini počinje od Šepka na granici preko Zvornika do Sarajeva i dalje do Zenice.

Slika 9 Gasni transportni sistem u Bosni i Hercegovini



Izvor: BH Gas d.o.o., <www.bh-gas.ba> [27.05.2019.]

Raspoloživi domaći izvori energije kao što su hidroenergija, lignit i biomasa su jaka konkurenca korištenju prirodnog gasa. S druge strane, postoji niz mogućnosti za direktni prelazak sa korištenja uglja i drva za grijanje na korištenje prirodnog gasa. Time bi ulaganja za grijanje mazutom mogla biti izbjegнута. Iskustva Istočне Njemačке i Irske iz '90-tih godina pokazuju da je prelazak sa upotrebe čvrstih goriva za grijanje na gas moguće provesti za deset godina za veliki dio populacije, što rezultira poboljšanju blagostanja i zdravlja. Takođe, upotreba lignita, drveta i mazuta sa visokim udjelom sumpora dovodi do problema u čovjekovoj okolini, pogotovo zbog toga što je teren brdovit. Kada ekonomija ponovo kreće, postojaće potreba za čistijim gorivima.

Tabela 7 Karakteristike transportnog sistema prirodnog gasa u BiH

Dionica	Dužina (km)	Nazivni prečnik (inch)	Max.radni pritisak (bar)
Zvornik - Sarajevo	117	16	50
Semizovac - Zenica	54	16	50

Izvor: BH Gas d.o.o., <www.bh-gas.ba> [27.05.2019.]

Transportni gasovod Semizovac – Zenica je dio postojećeg transportnog gasnog sistema Bosne i Hercegovine. Gasovod dužine 54 km i prečnika 16" se proteže od Semizovca, naselja koje je sjeverno od Sarajeva, do Zenice. Željezara Zenica je izgradila gasovod, a gasovod je u proljeće 2000. godine u vlasništvu «BH- Gas-a» d.o.o. Dalje,

gasovod ima potencijale za priključenje novih rezidencijalnih potrošača na novim distributivnim mrežama pošto gasovodni pravci prolaze kroz gusto naseljena područja.

Stanje na dionici gasovoda je sanirano i servisirano, i završene su sve popravke i oštećenja uzrokvana ratnim dejstvima, te se gasovod redovno održava i modernizuje. Pritisak u gasovodu ne prelazi 35 bar.

- Program sanacije se sastojao od:
- Popravak uočenih oštećenja na gasovodu i stanicama.
- Poslovi na redovnom održavanju.
- Procjena sposobnosti gasnog sistema da radi na punom projektovanom pritisku.¹⁸⁰

5.3.2. Energetski subjekti u gasnom sektoru u BiH

Gasni transportni sistem Bosne i Hercegovine obuhvata dva pravca, prvo izgrađeni pravac Zvornik – Sarajevo koji je počeo sa radom početkom 1980. godine i gasovodni pravac Sarajevo – Zenica koji je izgrađen 1984. godine. Ukupna dužina transportnog sistema sa svim grancima iznosi oko 243 km od čega je 184 km na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine u vlasništvu BH-Gas d.o.o. Sarajevo, a oko 59 km na teritoriji Republike Srpske koji je u vlasništvu Sarajevagas a.d. Lukavica i Gaspromet – Pale.

Prečnik gasovoda na oba pravca je 406,4 mm (16 inch) sa maksimalnim projektovanim radnim pritiskom od 50 bar. Pored mjerne stanice u Zvorniku na sistemu postoji i kontrolna mjerna stanica u Kladnju koja je uvezana na teleinformacioni sistem BH-Gas-a. Prateći objekti na sistemu kao sastavni dio funkcionalnosti gasovoda pod visokim pritiskom su blok stanice u funkciji blokade dotoka gase u slučaju njegovog nekontrolisanog curenja ili eksplozije i blokčistačke stanice u funkciji odašiljanja i prihvatanja čistača za potrebe tekućeg održavanja (čišćenja) gasovoda i povremene inspekcije stanja gasovoda sa „inteligentnim čistacima“. Svaki potrošač posjeduje mjereno-regulacionu stanicu za potrebe mjerjenja potrošenog gase i redukcije pritiska gase prema potrebama svakog pojedinacnog potrošača bilo da se radi o industrijskom ili distributivnom potrošaču.¹⁸¹

Sadašnja organizacija sektora prirodnog gase u BiH uvjetovana je unutrašnjom organizacijom države, odnosno podjelom na entitete.

¹⁸⁰ Mustafić A.,“Organizaciona struktura BH-Gasa u funkciji implementacije sratških opredjeljenja“, Magistarski rad, Sarajevo 2011. godina, p.

¹⁸¹ ibidem

Slika 10 Postojeći i planirani gasovodni pravci



Izvor: BH Gas d.o.o., 2009., <www.bh-gas.ba> [18.01.2019.]

5.3.3. Organizacija gasnog sektora u Federaciji Bosne i Hercegovine

„Zbog činjenice kako u Bosni i Hercegovini, a također ni na entitetskom ni kantonalnim razinama, ne postoji zakonska regulativa za cijelokupnu oblast gasne privrede, te da je, unatoč nastojanjima Federacije BiH, Republika Srpska odbila međuentitetski dogovor o ovom pitanju, Vlada FBiH je, u Mostaru, donijela: Dana 31.10.2007. godine Uredbu o organizaciji i regulaciji gasne privrede. Ovom Uredbom se uređuje organizacija, pravila i uslovi za obavljanje energetskih djelatnosti u sektoru prirodnog gasa, prava i dužnosti učesnika u sektoru prirodnog gasa, razdvajanje djelatnosti operatora sistema, pristup treće strane sistemu za prirodni gas i otvaranje tržišta prirodnog gasa.

„Uredba je određena preuzetim obavezama iz Ugovora o formiranju Energetske zajednice zemalja Jugoistočne Evrope i EU Direktive za gas 2003/55/EC.

Pri izradi ovog dokumenta, Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije je, kao predlagač, preuzele obaveze iz Ugovora o formiranju Energetske zajednice jugoistočne Evrope i Direktive za gas Europske unije.

Prema gore navedenoj Uredbi, sektor gase mora biti organizovan i regulisan, shodno jedinstvenoj tehnološkoj cjelini koju čine energetski subjekti za gas u kojima se obavljaju

energetske djelatnosti, a koje su od javnog interesa za FBiH. Ovo regulisanje ima za cilj da ostvari jednake uslove i pravo pristupa za sve energetske subjekte na tržištu gasa u skladu sa ovom Uredbom.

Ovom Uredbom su definisane djelatnosti u okviru gasnog sektora i imenovani učesnici. Energetske djelatnosti u sektoru gase obavljaju se kao:

1. snadbjevanje gasom
2. transport gase
3. distribucija gase
4. skladištenje gase i
5. upravljanje postrojenjem LNG.

Učesnici u sektoru gase su:

1. snadbjevač gasom
2. operator transportnog sistema
3. operator distribucije sistema
4. operator sistema skladišta gase
5. operator postrojenja za LNG
6. povlašteni kupac
7. tarifni kupac i zaštićeni kupac.

Učesnici u sektoru gase dužni su planirati i poduzimati mјere sa sigurno snadbjevanje gasom u skladu sa propisanim standardima snadbjevanja gasom i odgovorni su za sigurnost snadbjevanja gasom u okviru svoje djelatnosti. Procesom implementacije Uredbe o organizaciji i regulaciji gasne privrede, u gasnom sektoru u BiH će nastupiti promjene koje će natjerati sve učesnike u ovom sektoru na promjenu organizacione strukture ili njenu reorganizaciju.

Ovom Uredbom stvara se mogućnost ulaska novih učesnika, konkurenata u određenim segmentima, i mogućnost slobodnog odlučivanja svakog do sada registrovanog učesnika da se opredjeli za neku od određenih kategorija, uz preduslov ispunjenja uslova za obavljanje određenih djelatnosti.

Preduzeće BH-GAS d.o.o. je zvanično ovo Uredbom Vlade F BiH potvrdilo status snadbjevača/uvoznika i operatora transportnog sistema.

Ovom Uredbom se ostavlja mogućnost izbora da svaki učesnik ostane pri obavljanu registrovane djelatnosti, i gasni sistem može biti organizovan zajedno u okviru djelatnosti mješovitog opratora, ali koja je nezavisna u pogledu svog pravnog statusa, organizacije i odlučivanja od djelatnosti snadbjevanja gasom, što ne stvara obavezu da se razdvaja vlasništvo nad imovinom transportne mreže od vertikalno integriranog privrednog

društva.,,¹⁸²

Stvaraju se nove poslovne jedinice koje postaju samostalni profitni centri. Svaka od njih je neposredno odgovorna pred Agencijom kao regulatorom gasnog sistema. U tom smislu bi bila stvorena organizacijska struktura gasnog sektora prema učesnicima imenovanim od strane Vlade F BiH.

„U Federaciji BiH, kompanije koje se bave snabdijevanjem prirodnim gasom su:

- Energoinvest d.d. je nosilac Ugovora o kupovini gasa (zvanični uvoznik i po tom osnovu ostvaruje uvozničku proviziju) iz Rusije i supotpisnik je međunarodnih ugovora o transportu.
- BH-Gas je supotpisnik Aneksa Ugovora o kupovini prirodnog gasa i potpisnik Ugovora o transportu kroz Mađarsku i Srbiju, zadužen za transport gase unutar Federacije BiH na ukupnoj dužini od 132 km (gasovod visokog pritiska od Kladnja do Zenice), za razvoj gasne privrede u FBiH i za veleprodaju gase onim potrošacima koji su povezani direktno na transportni gasovod u Federaciji BiH i Republici Srpskoj. BH-Gas je vlasnik transportnog gasovoda u Federaciji BiH.
- Sarajevagas-Sarajevo i Visokogas-Visoko su distributivne kompanije odgovorne za snabdijevanje potrošaca prirodnim gasom u Kantonu Sarajevo odnosno području grada Visoko.

Uredbom o organizaciji i regulaciji sektora gasne privrede u Federaciji BiH operator transportnog sistema je obavezan da garantuje pouzdanu i kvalitetnu dopremu prirodnog gase od ulaza u gasni transportni sistem na području FBiH do primopredajnih mjernoregulacionih stanica operatora distributivnih sistema i krajnjih kupaca.“¹⁸³

„Operator transportnog sistema u Federaciji BiH dužan je:

- imati dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti transporta prirodnog gase,
- imati upotrebnu dozvolu za objekte postojećeg transportnog sistema,
- voditi, održavati i razvijati siguran, pouzdan i efikasan transportni sistem,
- osigurati tehničke preduslove, pod ekonomski optimalnim uslovima, za prihvat u transportni sistem gase koji se uvozi iz različitih izvora i pravaca, te za tranzit gase,
- priključiti na transportni sistem ona pravna lica koja su dobila energetsku saglasnost operatora transportnog sistema o priključenju na gasni sistem, odnosno, koja su ostvarila uslove iz podzakonskih akata Uredbe,
- uspostaviti i osigurati rad dispečerskog centra za vođenje transportnog sistema,

¹⁸² ibidem

¹⁸³ Uredba o organizaciji i regulaciji sektora gasne privrede u Federaciji BiH

sistema mjerjenja i sistema za praćenje parametara kvaliteta gase i kvaliteta isporuke gase,

- osigurati objektivne, jednake i otvorene uslove pristupa transportnom sistemu, u skladu s Uredbom i podzakonskim aktima,
- izraditi plan za krizna stanja i dostaviti FMERI na odobrenje,
- upravljati gasnim sistemom u slučaju proglašenja kriznog stanja na osnovu Uredbe i podzakonskih akata,
- davati propisane informacije učesnicima na tržištu, koji su direktno priključeni na transportni sistem, dovoljno unaprijed, o obimu i danu obustave transporta gase i očekivanom smanjenju transportnih kapaciteta,
- izraditi i donositi razvojne planove za razvoj, izgradnju i modernizaciju gasnog transportnog sistema u skladu sa odredbama Uredbe i važećom zakonskom regulativom. Razvojni planovi donose se za razdoblje od najmanje 3 godine i mora ih odobriti FMERI, davati propisane informacije o investicionim projektima vezanim uz transportni sistem te o planiranom izlasku iz pogona određenih objekata transportnog sistema,
- osigurati zaštitu povjerljivih podataka komercijalne prirode, a koji imaju obilježje poslovne tajne.

Operatori distributivnih sistema u Federaciji BiH, prema odredbama Uredbe o organizaciji i regulaciji sektora gasne privrede, su dužni:

- voditi, održavati i razvijati siguran, pouzdan i efikasan distributivni sistem, priključiti na distributivni sistem sva pravna i fizička lica koja su u prethodnom postupku obezbijedila energetsku saglasnost i imaju građevinsku dozvolu ili se prema odredbama posebnog propisa smatra da je građevina izgrađena na osnovu građevinske dozvole, odnosno prema odredbama ove Uredbe i podzakonskih akata,
- uspostaviti i osigurati rad dispečerskog centra za vođenje distributivnog sistema, sistema mjerjenja, sistema za praćenje parametara kvaliteta gase i kvaliteta isporuke gase i uređaja za odorizaciju gase,
- distribuirati gas na osnovu zaključenih ugovora,
- izraditi plan za krizna stanja na osnovu propisanih mjera, jednom godišnje ga ažurirati i dostaviti resornom ministru vlade kantona na odobrenje,
- održavati parametre kvaliteta gase i kvaliteta isporuke gase i uravnotežavati distributivni sistem,
- osigurati objektivne, jednake i otvorene uslove pristupa distributivnom sistemu, u skladu s ovom Uredbom i podzakonskim aktima,

- osigurati, na nivou distributivnog sistema, mjerjenje potrošnje gase, uključujući i očitanja mjernih uređaja te u skladu s Uredbom i podzakonskim aktima dostaviti operatoru transportnog sistema podatke potrebne za uravnoteživanje gasnog sistema, izraditi i dostaviti u FMERI godišnji izvještaj o pouzdanosti, sigurnosti i efikasnosti distribucionog sistema, o izvršenju plana razvoja sistema, kvalitetu zadovoljavanja potreba korisnika, održavanju opreme sistema te ispunjavanju ostalih dužnosti i korištenju prava iz ove uredbe, davati propisane informacije operatoru transportnog sistema i operatorima povezanih, distributivnih sistema radi sigurnog i efikasnog funkcionisanja i razvoja međusobno povezanih sistema,
- davati propisane informacije učesnicima tržišta koji su direktno priključeni na distributivni sistem, dovoljno unaprijed, o obimu i danu obustave distribucije gase i očekivanom smanjenju distributivnih kapaciteta,
- osigurati zaštitu povjerljivih podataka komercijalne prirode koje je saznao u obavljanju djelatnosti, a koji imaju obilježe poslovne tajne.“¹⁸⁴

5.3.4. Organizacija gasnog sektora u Republici Srpskoj

„Gas u Republici Srpskoj je regulisan Zakonom o gasu (Sl.glasnik RS br.22/18). Regulaciju djelatnosti u sektoru prirodnog gase na teritoriji Republike Srpske vrši Regulatorna komisija za energetiku Republike Srpske. Energetski subjekti mogu početi sa obavljanjem djelatnosti na osnovu dozvole za obavljanje djelatnosti u sektoru prirodnog gase, koju u formi rješenja izdaje Regulatorna komisija za energetiku RS.

Prema registru dozvola za obavljanje djelatnosti distribucije i upravljanja sistemom za distribuciju prirodnog gase, dozvole imaju sljedeći energetski subjekti :

1. „Sarajevo-gas“ a.d. Istočno Sarajevo
2. A.D. „Zvornik stan“ Zvornik

Prema registru dozvola za snabdijevanja tarifnih kupaca prirodnim gasom, dozvole imaju sljedeći energetski subjekti:

1. „Sarajevo-gas“ a.d. Istočno Sarajevo
2. A.D. „Zvornik stan“ Zvornik

Prema registru dozvola za trgovinu i snabdijevanje prirodnim gasom, dozvole imaju sljedeći energetski subjekti:

1. „Sarajevo-gas“ a.d. Istočno Sarajevo
2. A.D. „Zvornik stan“ Zvornik
3. BIJELJINA-GAS d.o.o. Bijeljina

¹⁸⁴ ibidem

4. ENERGY PRIME RS d.o.o. Trebinje
5. ALUMINA d.o.o. Zvornik
6. Društvo sa ograničenom odgovornošću „CNG ENERGY“ Banja Luka

Prema registru dozvola za transport prirodnog gasa, dozvole imaju sljedeći energetski subjekti:

1. „Sarajevo-gas“ a.d. Istočno Sarajevo
2. „Gas promet“ a.d. Istočno Sarajevo – Pale

Prema registru dozvola za upravljanje sistemom za transport prirodnog gasa, dozvole imaju sljedeći energetski subjekti:

1. Gas promet“ a.d. Istočno Sarajevo – Pale¹⁸⁵

„Regulatorna komisija za energetiku Republike Srpske je donijela Pravilnik o tarifnoj metodologiji u sistemu transporta, distribucije, skladištenja i snabdijevanja prirodnim gasom. Pravilnikom o tarifnoj metodologiji u sistemu transporta, distribucije, skladištenja i snabdijevanja prirodnim gasom u RS uređuju se principi, način i postupak kojima se utvrđuje:

- metodologija za obračunavanja troškova transporta i upravljanja transportnim sistemom, distribucije uključujući i upravljanje distributivnim sistemom, skladištenja i snabdijevanja prirodnim gasom,
- metodologija za obračunavanje troškova priključenja na mrežu za transport i/ili distribuciju prirodnog gasea,
- tarifni sistem za obračunavanje cijene za pristup i korištenje sistema za transport, distribuciju i skladištenje prirodnog gasea i tarifni sistem za obračunavanje cijene prirodnog gasea za snabdijevanje tarifnih kupaca.

Ova tarifna metodologija polazi od sljedećih načela:

- ✓ Tarife koje se utvrđuju u sektoru prirodnog gasea zasnovane su na opravdanim troškovima obavljanja djelatnosti tako da se obezbijedi funkcionisanje i razvoj sistema, Energetski subjekt ima pravo da kroz tarife definisane tarifnim sistemom ostvari potrebnii prihod iz kojeg može nadoknaditi sve opravdane troškove obavljanja djelatnosti i ostvariti pravičan povrat na uložena sredstva za obavljanje djelatnosti za koju se utvrđuju tarife.
- ✓ Potreban prihod i opravdani troškovi utvrđuju se posebno za svaku regulisanu djelatnost u sektoru prirodnog gasea i za svaki energetski subjekat,
- ✓ Troškovi obavljanja djelatnosti alociraju se na obračunske elemente i kategorije

¹⁸⁵Regulatorna komisija za energetiku Republike Srpske: Registr dozvola, Prirodni gas. < <http://www.reers.ba> > [maj 2017.]

potrošnje definisane tarifnim sistemom, računovodstveno razdvojene od ostalih djelatnosti koje se obavljaju u energetskom subjektu,

- ✓ Alokacija troškova energetskih subjekata na obračunske elemente i kategorije potrošnje zasniva se na načelu uzročnosti kojim se obezbeđuje da se troškovi sistema rasporede na one korisnike zbog kojih su ti troškovi nastali.

Potrebni godišnji prihod od usluga energetskog subjekta po regulisanim cijenama, obuhvata sljedeće komponente:

- ✓ Opravdane troškove rada i održavanja, uključujući i troškove amortizacije stalnih materijalnih i nematerijalnih sredstava, koje odobri Regulatorna komisija,
- ✓ Odobreni povrat na kapital, na osnovicu i po stopi koju odobri Regulatorna komisija,
- ✓ Obračunati porez na dobit primjenom propisane stope poreza na oporezivu osnovicu sadržanu u iznosu odobrenog povrata na vlasnički kapital.

Pri tome se vrši umanjenje za ostali prihodi ostvaren korištenjem resursa namijenjenih obavljanju regulisane djelatnosti, ako su pripadajući troškovi uključeni u potrebni prihod.

Prihodom se nadoknađuju opravdani troškovi obavljanja regulisane djelatnosti energetskog subjekta iskazane u finansijskim izvještajima koji uključuju:

- troškove korištenja objekata, opreme i uređaja,
- troškove materijala,
- troškove rada,
- roškove usluga,
- troškove opštih operativnih i administrativnih poslova.

Jedinične cijene usluga u sektoru prirodnog gasa po tarifnim stavovima računaju se na osnovu alociranog potrebnog godišnjeg prihoda i obima usluga izraženih u obračunskim elementima za datu kategoriju potrošnje.

Tarifnim sistemom u sektoru prirodnog gasa definišu se kategorije potrošnje i tarifne grupe kupaca, te obračunski elementi za koje jedinične cijene (tarife) odobrava RERS u skladu sa odredbama Pravilnika o tarifnoj metodologiji u sistemu transporta, distribucije, skladištenja i snabdijevanja prirodnim gasom.¹⁸⁶

Transportni sistem prirodnog gasa u RS

Gas Promet“ AD, Istočno Sarajevo obavlja djelatnost upravljanja transportnim sistemom prirodnog gasa u Republici Srpskoj.

Transportni sistem prirodnog gasa u RS čine:

- magistralni gasovod „Šepak – Karakaj“ sa BS „Šepak“ i prihvatom čistačkom

¹⁸⁶ ibidem

stanicom u Karakaju

- PPS „Karakaj“ (mjeri sve količine prirodnog gasa koje ulaze u BiH)
- GMRS „Birač“ (dva posebna gasna postrojenja: Regulaciona stanica i Mjerna stanica; snabdijeva FG „Birač“ i Industrijsku zonu „Karakaj“)
- gasovod visokog pritiska „Karakaj – Zvornik“ sa BS „Karakaj“
- GMRS „Zvornik“ (snabdijeva Mali Zvornik u Srbiji i grad Zvornik; distributer gase u Zvorniku je „Zvornik-stan“ AD)
- MS „Sarajevo“ (snabdijeva potrošače u FbiH i grad Istočno Sarajevo; distributer gase u Istočnom Sarajevu je „Sarajevo-Gas“ AD)
- magistralni gasovod „Karakaj – Entitetska granica“ sa BS „Šekovići“ i otpremnom čistačkom stanicom u Karakaju

„Gas Promet“ AD, Istočno Sarajevo obavlja djelatnost transporta prirodnog gasa na teritoriji opštine Zvornik, dok na magistralnom gasovodu ka Sarajevu (sa MS „Sarajevo“) djelatnost transporta obavlja „Sarajevo-Gas“ AD, Istočno Sarajevo.

5.4. Zakonska regulativa

Za vrijeme izrade ovog rada u BIH oba entiteta su usvojila temeljnu regulativu za plinsko tržište:

- Republika Srpska – Zakon o gasu,
- F BiH – Uredba o organizaciji i regulaciji sektora plinske privrede.

Motivi za pokretanje reforme i restrukturiranja plinskog sektora proizlaze iz nekoliko faktora.

- Najkritičnija je potreba zadovoljavanja zahtjeva iz potписанog Ugovora o osnivanju Energetske zajednice jugoistočne Europe, koji se bavi energetskim mrežama, koje uključuju električnu energiju i plinski sektor.
- Ostali razlozi za provedbu reforme plinskog sektora su oni koji proizlaze iz Sporazuma ostabilizaciji i pridruživanju s Europskom Unijom (SSP).

Ključni je prioritet primijeniti regulacijski okvir u sektoru energije, uključujući i provedbu zakona o plinu na državnom nivou. Ostali prioriteti odnose se na definiranje strategije za organizaciju plinskog sektora i stvaranje unutrašnjeg tržišta plina, uključujući ovdje i formiranje operatora transportnog sustava i operatora distribucijskog sustava.

Proteklih godina provedeni su različiti projekti kako bi se pronašao optimalan način regulacije plinskog sektora, pri čemu je osobito značajan izvještaj NERA i noviji izvještaj

Reforma plinskog sektora.

Potrebitno je odrediti otvaranje tržišta sukladno Ugovoru o energetskoj zajednici. Regulacija sektora je hitan zadatak. Pokazat će se da je neuspjeh u ispunjenju prethodnih planova razvoja tržišta plina, pored očitih ekonomskih problema, velikim dijelom prouzrokovani i činjenicom da sektor nema odgovarajući zakonski okvir.

5.5. Studija slučaja „BH-GAS“ d.o.o. Sarajevo

5.5.1. Osnovni podaci o preduzeću

Privredno društvo za proizvodnju i transport gasa “BH-Gas” d.o.o. Sarajevo je počelo sa radom 1. januara 1998. godine u vlasništvu Vlade Federacije Bosne i Hercegovine, koje je preuzele tehničke ingerencije Energopetrolovog sektora prirodnog gasa.

Preduzeće za proizvodnju i transport gasa ima zadatak da na postojećem gasnom sistemu osigura nabavku, transport i snadbjevanje potrošača prirodnim gasom.

U suštini sve teorijske postavke prihvataju organizacionu strukturu kao raspored ljudi u grupi sa određenim zadacima i relacijama.¹⁸⁷

Organizaciona struktura BH-Gas-a d.o.o. ima elemente formalne organizacione strukture. Kroz formalnu strukturu opisani su i utvrđeni poslovi unutar preduzeća-sistematisacija radnih mesta, formirani su sektori i određen je status ljudi u preduzeću, donešena su pravila i norme ponašanja.

Prema elementima organizacione strukture preduzeća i dole navedenoj slici opisana su i prikazana je organizaciona struktura BH-Gas-a d.o.o., prema horizontalnoj i vertikalnoj diferencijaciji. Horizontalna diferencijacija ukazuje na podjelu rada i specijalizacije pojedinaca-podjele rada, a vertikalna diferencijacija predstavlja način na koji su uspostavljeni hijerarhijski odnosi u preduzeću, odnosno evidentne su razlike između ljudi po autoritetu i rangu-delegiranje autoriteta.¹⁸⁸

Organizaciona struktura «BH-Gas-a» ima linijsku-funkcionalnu organizacionu strukturu prema šematskom prikazu na shemi 7.

¹⁸⁷ Šehić Dž., «Strateški menadžment», Sarajevo, 2002 godina, p.277

¹⁸⁸ Mustafić A. “Organizaciona struktura BH-Gasa u funkciji implementacije srateških opredjeljenja”, Magistarski rad, Sarajevo 2011. godina

Shema 7 Organizaciona struktura BH - Gas-a d.o.o.



Izvor: BH Gas d.o.o., 2009., <www.bh-gas.ba> [30.05.2019.]

5.5.2. Snimak i analiza postojećeg stanja preduzeća

Snimak stanja formalne organizacije

Formalizacija opisuje broj dokumenata napisanih u preduzeću. BH-Gas d.o.o. ima niz dokumenata koji regulišu rad preduzeća, definišu procese i poslovnu politiku preduzeća, a to su¹⁸⁹:

- Statut preduzeća,
- Pravilnik o radu,
- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta,
- Etički kodeks,
- i drugi pravilnici koji regulišu procese rada preduzeća.

Specijalizacija u ovom preduzeću je naglašena i poslovi su usko podjeljeni i orijentisani, tako da svaki zaposleni ima definisan opis poslova kroz sistematizaciju radnih mesta, odnosno kroz Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta. Standardizacijom izražavamo stepen u kome se slične poslovne aktivnosti izvršavaju na jedinstven način. Standardizacija u BH-Gas-u d.o.o. je visoko naglašena i tačno su definisani načini putem Pravilnika u kome su svi poslovi opisani do u detalje.

Hijerarhija - BH-Gas d.o.o. je državno preduzeće i u vlasništvu je Vlade Federacije BiH, s toge je raspon odgovornosti i kontrole po hijerarhiji slijedeći:

1. Vlada Federacije F BiH kao osnivač i vlasnik preduzeća,
2. Nadzorni odbor
3. Odbor za reviziju
4. Direktor društva
5. Izvršni direktor
6. Direktori sektora

¹⁸⁹ ibidem

7. Šefovi službi.

Gore navedana hijerarhija autoriteta ujedno definiše kompleksnost, a koja ukazuje na vertikalnu dimenziju i broj nivoa u hijerarhiji kao i usku organizacionu strukturu¹⁹⁰.

Shema 8 Raspon kontrole u BH-Gas-u d.o.o



Izvor: Autor rada, 2019.

Vertikalna povezanost se koristi da bi se koordinirale aktivnosti između vrha i posljednjih izvršnih linija organizacije. Kao preduće sa malim brojem zaposlenih, menadžmentu ovog preduzeća još uvijek nije problem komunikacije i kordinacije od naredbodavca do izvršioca. Postavljene su i norme i kultura ponašanja, kao i pravilnici i procedure o načinu sprovodenja određenih poslova, te je iz tih razloga izbjegнутa potreba za dodavanje pozicija u hijerarhiji, pisano ili kompjutersko izvještavanje i sl.¹⁹¹

5.5.3. Sistem upravljanja i rukovođenja

Društvom upravlja osnivač putem organa Društva koje čine¹⁹²:

- Skupština Društva,
- Nadzorni odbor,
- Uprava Društva (menadžment), kao organi upravljanja i
- Odbor za reviziju.

Skupština društva odlučuje o:

- usvajanju, izmjenama i dopunama Statuta Društva,
- usvajanju Etičkog kodeksa čiji prijedlog predhodno utvrđuje Nadzorni odbor u saradnji sa Odborom za reviziju,
- usvajanju godišnjeg obračuna koji uključuje finansijski izvještaj i izvještaje revizora, Nadzornog odbora i Odbora za reviziju,

¹⁹⁰ ibidem

¹⁹¹ Šehić Dž., «Strateški menadžment», Sarajevo, 2002. godina, p. 285

¹⁹² Mustafić A. "Organizaciona struktura BH-Gasa u funkciji implementacije srateških opredjeljenja", Magistarski rad, Sarajevo 2011. godina

- raspodjeli godišnje dobiti i načinu pokrića gubitka,
- svim drugim pitanjima bitnim za poslovanje Društva u skladu sa zakonom i dr.¹⁹³

Nadzorni odbor društva

Društvo ima Nadzorni odbor koji se sastoji od 3-5 članova – jednog predsjednika i ostalih članova. Nadzorni odbor:

- nadzire rad Uprave Društva;
- nadzire poslovanje Društva;
- priprema poslovnike i predlaže ih Skupštini;
- priprema etički kodeks i predlaže ga Skupštini;
- vrši izbor kandidata Odbora za reviziju i podnosi prijedlog za njegovo imenovanje Skupštini;
- razmatra provedbeni propis za postupak nabavki i nadzire njegovo provođenje;
- daje prijedloge Skupštini Društva u okviru vršenja nadzora;
- donosi odluke o imenovanju i opozivu-razrješenju (prestanku mandata) Uprave Društva-direktora u skladu sa važećim propisima;
- daje ovlaštenja za aktivnosti koje su ograničene propisima Zakona o javnim preduzećima;
- daje upute Upravi za provođenje uviđaja u vezi sa uočenim nepravilnostima;
- usvaja prijedlog statuta Društva koji se dostavlja skupštini radi konačnog usvajanja;
- stimulativne mjere za poboljšanje i vrednovanje rada i poslovanja Društva i dr.

Predsjednik Nadzornog odbora može povjeriti jednom od članova Nadzornog odbora vršenje neposrednog nadzora nad provođenjem pojedinih odredbi.¹⁹⁴

Uprava društva (menadžment)

Uprava Društva organizuje rad i rukovodi poslovanjem, zastupa i predstavlja Društvo i odgovara za zakonitost poslovanja. Upravu Društva čini direktor i jedan izvršni direktor.

Radom Uprave rukovodi direktor Društva, koji u poslovnom smislu odgovara za svoj rad i rad Društva Nadzornom odboru Društva. Direktor Društva organizuje proces rada, rukovodi radom i poslovanjem Društva u skladu sa zakonom i odlukama Skupštine i Nadzornog odbora Društva. Djelokrug Uprave je:

- organiziranje i rukovođenje procesom rada i poslovanja Društva;
- zastupanje Društva prema trećim licima;
- staranje i odgovornost za zakonitost poslovanja Društva;

¹⁹³ ibidem

¹⁹⁴ Ibidem

- predlaganje osnova poslovne politike;
- izvještavanje Nadzornog odbora Društva na zahtjev Nadzornog odbora;
- provedba Statuta i Etičkog kodeksa;
- distribucija i implementacija Etičkog kodeksa u Društvu;
- obezbjeđenje postupanja svih odgovornih lica u skladu sa etičkim kodeksom tako što će se protiv lica koja krše navedeni kodeks provesti disciplinski postupak;
- izrada i nadgledanje realizacije planova poslovanja;
- izrada provedbenih propisa za postupak nabavki i provedba važećih zakona i propisa u postupku nabavki;
- priprema i predlaganje općih akata koje donosi Nadzorni odbor;
- priprema prijedloga o raspodjeli dobiti;
- odlučivanje o kupovini, prodaji, razmjeni, uzimanju ili davanju u lizing, uzimanju kredita i drugim transakcijama, direktno ili posredstvom supsidijarnih društava, u toku poslovne godine, u obimu knjigovodstvene vrijednosti imovine Društva po bilansu stanja na kraju prethodne godine;
- predlaganje plana poslovanja i programa razvoja Društva;
- priprema odluke za čije donošenje je nadležna Skupština Društva i Nadzorni odbor i izvršava njihove odluke;
- sazivanje Skupštine Društva u slučajevima utvrđenim Zakonom i Statutom;
- podnošenje izvještaja Nadzornom odboru o poslovanju po polugodišnjem i godišnjem obračunu;
- donosi opće akte Društva iz nadležnosti Uprave po prethodnoj saglasnosti Nadzornog odbora i druge odluke u skladu sa planom poslovanja Društva;
- postavljanje rukovodećih zaposlenika u Društvu;
- zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika, te odlučivanje o radnopravnom statusu zaposlenika i njihovim pravima i obavezama u skladu sa važećim zakonskim propisima;
- odlučivanje i o drugim pitanjima koja su zakonom, općim aktima Društva ili odlukama Nadzornog odbora data su u nadležnost direktora Društva.¹⁹⁵

Odbor za reviziju

U Društvu se formira Odbor za reviziju kojeg imenuje i razrješava Skupština Društva i koji direktno odgovara Skupštini Društva.

Odbor za reviziju ima 3 (tri) člana. Odbor za reviziju dužan je:

¹⁹⁵ ibidem

1. imenovati vanjskog revizora;
2. razmotriti godišnju studiju rizika i plan revizije u kojima su prikazane pojedinosti u pogledu rizičnih područja i revizija koje će se izvršiti, te osigurati da prijavljena pitanja budu bez odlaganja i na odgovarajući način korigovana;
3. osigurati izvršenje poslova u skladu sa planom revizije;
4. osigurati da interne kontrole u Društvu budu adekvatne i da funkcioniraju kako je predviđeno;
5. podnosići Nadzornom odboru sažete mjesecne izvještaje o svojim sastancima svakog mjeseca;
6. osigurati da Društvo obavlja svoje obaveze u skladu sa međunarodnim revizijskim standardima.

Uprava je dužna i odgovorna za realizaciju preporuka Odbora za reviziju u rokovima koje u pogledu realizacije preporuči Odbor za reviziju. Uprava može prenijeti ovu dužnost, ali je i dalje odgovorna za njenu realizaciju.¹⁹⁶

Horizontalna kompleksnost preduzeća ukazuje na broj poslova i odjeljenja u okviru organizacije.

BH-Gas-a d.o.o. na dan 31.05.2018. godine ima ukupno 42 uposlenih radnika.

Unutrašnju organizacionu strukturu BH-Gas-a d.o.o. čine četiri sektora¹⁹⁷:

1. Uprava i kabinet Direktora
2. Sektor za ekonomsko-finansijske poslove,
3. Sektor za opće-pravne poslove,
4. Sektor za tehničke poslove i
5. Sektor za razvoj.

Upravu čine Direktor i Izvršni direktor. U kabinetu Direktora su 5 zaposlenika. U okviru ekonomsko-finansijskog sektora formirana je:

- služba za finansijske i komercijalne poslove
- služba za knjigovodstvo.

U okviru tehničkog sektora formirana je:

- služba transporta i
- služba održavanja.

Sektorom za ekonomsko-finansijske poslove rukovodi direktor za ekonomsko finansijske poslove. Ovaj sektor čine dvije službe i to: služba za finansije i služba za knjigovodstvo.

¹⁹⁶ ibidem

¹⁹⁷ ibidem

Služba za finansije obavlja četiri glavne skupine poslova:

- zaprimanje i likvidatura ulaznih računa,
- vodi blagajnički i devizni promet,
- obračun plata,
- te ostale komercijalno-finansijske poslove;

Služba za knjigovodstvo obavlja poslove finansijskog računovodstva, računovodstvo poreza, te troškovno i upravljačko računovodstvo, kao što su:

- knjigovodstveno evidentiranje svih dokumenata,
- vrši analizu i sastavlja kalkulacije nabavke i prodaje,
- vodi organizaciju i rad na godišnjem popisu sredstava, izrađuje godišnje izvještaje, bilanse stanja i uspjeha preduzeća,
- praćenje primjene zakona i drugih propisa iz oblasti finansija i knjigovodstva.

Ekonomsko-finansijski sektor, uključujući direktora sektora ukupno broji 8 zaposlenih radnika, od kojih 5 radnika imaju VSS, 1 VŠS i 2 radnika SSS.

Sektorom za opće-pravne poslove rukovodi direktor opće-pravne službe. U ovoj službi se obavljaju svi poslovi vezani uz radni odnos radnika, planiranje kadrovske resurse i zapošljavanja, poslovi iz područja obrazovanja i stručnog usavršavanja radnika, izrada akata iz područja makro i mikro organizacije, analiza i prijedlozi promjena opisa radnih mesta, organizacijske strukture i sistematizacije radnih mesta, kao i izvještavanje Uprave o promjenama na makro i mikro razini, te jedinstveno prikupljanje, obrada i čuvanje podataka iz radnog odnosa.

U ovoj službi obavljaju se i poslovi izrade ugovora s poslovnim partnerima, izrade tipske dokumentacije iz ugovornih odnosa, pravna kontrola i pregled ugovora koji podliježu obavezi parafiranja prema općem aktu Uprave, poslovi osiguranja opreme i imovine, zastupanja preduzeća pred sudskim tijelima u raznim sporovima, prekršajnim postupcima, kao i pred drugim tijelima i organizacijama, te priprema i obrada dokumentacije kojom se regulira zastupanje Društva. Ova služba vodi računa o poslovima koji su u vezi sa tehničkim održavanjem poslovnog objekta (organizacija i održavanje radnog i poslovnog prostora), organizacija i nadzor noćne i dnevne zaštitarske službe, organizacijai vođenje rada čajne kuhinje, održavanje i servisiranje vozila, osiguranja prevoza za službene potrebe, poslovi arhiviranja dokumentacije, te organizacija općih i administrativnih servisa za potrebe preduzeća. Sektor za opće-pravne poslove trenutno ima 3 radnika sa VSS, i 3 zaposlenih radnika sa SSS.

Sektor transporta plina osigurava sigurne i pouzdane uslove transporta plina i raspoloživost transportnog sistema neprekidnim radom, nadzorom i održavanjem objekata

transportnog sistema. Na transportnom sistemu obavljaju se poslovi kontrole dnevnih operativnih parametara, nadzora zaštitnog pojasa gasovoda, uklanjanje i dojavljivanje uočenih kvarova i nedostataka, te pripreme sistema i objekata za izvođenje posebnih poslova (preumjeravanje tokova, pražnjenje, punjenje sistema i sl.). Sektorom za tehničke poslove rukovodi tehnički direktor. Ovaj sektor čine dvije službe: služba za transport i služba održavanja.

Služba za transport obavlja poslove planiranja potrebnih količina gasa za potrošače, kontinuirano prati potrošnju gasa i o tome redovno vodi evidencije za svakog potrošača, prati realizaciju transporta gasa, prati rast nafte i naftnih derivata i dr. Obavlja aktivnosti vezane za postupak pristupanja novih korisnika transportnom sistemu, vrši nadzor nad korištenjem ugovorenih transportnih kapaciteta. U tu svrhu se provodi ocjena zahtijeva za pristup sistemu te izvode proračuni tehničkih, zauzetih i slobodnih kapaciteta sistema. Služba transporta sudjeluje i u aktivnostima ostalih sektora i službi, vezanih za razvoj postojećeg transportnog sistema i pripremu novih transportnih kapaciteta.

Sastavni dio ove službe je dispečerski centar, koji je zadužen za kontinuirani operativni nadzor transportnog sistema s ciljem osiguranja sigurnog i pouzdanog transporta te osiguranja raspoloživosti ugovorenih transportnih kapaciteta za svakog pojedinog kupca. Kontinuirani nadzor i upravljanje obavljaju iskusni dispečeri koji svaki dan, a u zimskom periodu, kada je potrošnja znatno veća, obavljaju nadzor 24 sata.

Služba održavanja obavlja poslove na održavanju postojećeg gasovoda, mjernih i regulacionih stanica uz gasovod, omogućuje pristup i prilaz opremi na gasovodu, vodi računa o stanju i dostrajalosti opreme i dr. Na osnovu programa održavanja tehnoloških objekata transportnog sistema te njihovim usklađivanjem s postojećim zakonskim propisima, pravilnicima i tehničkim preporukama obavljaju se poslovi planiranja, pripreme i organiziranja izvođenja radova i održavanja objekata gasovoda, mjerno-regulacionih stanica, mjerno-regulacionih čvorova i pripadajuće opreme, uključujući i skladištenje opreme, materijala i rezervnih dijelova neophodnih za obavljanje osnovne djelatnosti.

Sektor za tehničke poslove ima ukupno 15 zaposlenih radnika, od kojih je 9 radnika sa VSS i 6 radnika sa SSS .

Sektorom za razvoj rukovodi direktor za razvoj. Osnovni zadatak ovog sektora je istraživanje gasovodnih potencijala tržišta, kao i izrada analiza energetskog potencijala ciljanih tržišta prirodnog gasa. Na temelju studija, služba predlaže moguće djelatnosti i uloge BH-Gas-a kao okosnice plinskog sistema BiH, s osvrtom na mogućnost participacije na drugim plinskim energetskim djelatnostima na tržištu BiH. Služba kontinuirano izrađuje srednjoročne koncepte i planove razvoja, izgradnje i modernizacije gasovodnog

transportnog sistema, kao i revizije prethodno donesenih i prihvaćenih planova. Nakon prihvatanja planova slijedi izrada investicijskih studija kojima se potvrđuje ekonomski opravdanost datog projekta/investicije. Takođe, ova služba radi i na istraživanju i utvrđuje moguće koridore novih međunarodnih i magistralnih gasovoda za transport i tranzit prirodnog plina na teritoriji BiH, s izradom idejnih rješenja za konkretnе gasovode, kao podlogom za provođenje postupka investicijske izgradnje, te aktivno prati i sudjeluje u međunarodnim energetskim projektima s ciljem uključivanja i iskorištavanja potencijala BiH, kako za potrebe na području BiH, tako i za potrebe zemalja u okruženju.

Sektor za razvoj ima ukupno 6 zaposlena radnika i svi imaju VSS.

Centralizacija pokazuje broj hijerarhijskih nivoa koji imaju autoritet odlučivanja. U ovom preduzeću, s obzirom da je odlučivanje zadržano na najvećem nivou možemo konstatovati da je preduzeće centralizovano. Nadzorni odbor Društva odlučuje saglasno zakonu i statutu Društva.

U zastupanju Društva, direktor i izvršni direktor su ograničeni zadacima i raspoloživim sredstvima utvrđenim planovima i poslovnom politikom.

Direktor i izvršni direktor mogu dati pisano punomoć drugom licu za zastupanje u okviru svojih prava i ovlašćenja. Uprava je jedina nadležna zaključivati ugovore u ime Društva. Direktor može u okviru svojih ovlaštenja, na osnovu pismene punomoći uz prethodno odobrenje Nadzornog odbora Društva, ovlastiti druga lica da zastupaju Društvo, izuzev zastupanja pred nadležnim sudovima o čemu odlučuje direktor Društva.

Profesionalizam koji ukazuje na nivo obrazovanja, je visoko izražen ako se mjeri brojem visoko kvalifikovanih radnika i njihovim brojem radnog staža. Činjenica da od ukupno 42 zaposlenih radnika, 30 ima VSS, 1 radnika VŠS, a ostali SSS i da je prosječan broj radnog staža po radniku 25 godina, ukazuje na zaključak da ovo preduzeće raspolaže sa profesionalnim radnicima.

Personalni racio pokazuje zaposlenost ljudi po različitim funkcijama i odjeljenjima. Mjeri se djeljenjem broja zasplojenih, kvalifikovanim po različitim kriterijima (administracija, indirektni i sl.) sa ukupnim brojem zaposlenih u preduzeću.

Veličina preduzeća se najčešće iskazuje brojem zaposlenih radnika u preduzeću. Ako po tom osnovu posmatramo ovo preduzeće, koje ima ukupno 42 zaposlenih radnika, može se zaključiti da se radio relativno malom preduzeću. Međutim, ovo preduzeće treba posmatrati po ostalim vrijednostima, da bi se stvorila adekvatna slika o njegoj veličini i značaju. Ovo preduzeće raspolaže sa imovinom preko 50.000.000,00 KM i ima ukupan prosječan promet od cca. 180 mil. godišnje, te spada u kategoriju velikih preduzeća sa državnim kapitalom.

Tehnologija kod ovog preduzeća je specifična i visoko specijalizovana. S obzirom na djelatnost ovog preduzeća, za održavanje i servisiranje samog gasovodnog sistema neophodna je posebna tehnologija i oprema kao i za izgradnju novog gasovoda.

Okruženje koje ovo preduzeće karakteriše u smislu pripadnosti odrđenoj grani, kupcima, dobavljačima i finansijskim institucijama je slijedeće:

- prema vrsti djelatnosti ovo preduzeće pripada energetskoj grani i pripada resornom Ministarstvu za energetiku, rudarstvo i industriju F BiH;
- kupci prirodnog gasa su sa različitih područja F BiH,
- dobavljače kod ovog preduzeća možemo podjeliti u dvije grupe i to :
- dobavljači za nabavku i transport prirodnog gasa
- dobavljače za nabavku roba, usluga i radova.

Izuzetan značaj se pridaje dobavljačima od kojih ovisi nabavka i transport prirodnog gasa. Prirodni gas se uvozi od glavnog dobavljača Gazproma iz Rusije, i transportuje preko Mađarske i R. Srbije. Za transport prirodnog gasa preko teritorije Mađarske i R. Srbije, BH-Gas d.o.o. plaća mađarskom FgSZ-u i J.P. Srbijagas-u iz Novog Sada. Takođe se plaća transport prirodnog gasa iz Zvornika do Kladinja, preduzeću iz R. Srpske, J.P. Sarajevagas Lukavica i Gas promet Pale a.d.. U drugu grupu spadaju dobavljači od kojih se nabavlja ili ugovora u ovisnosti od potreba ovog preduzeća različita oprema, sredstva, materijal, alat i inventar, usluga ili sa kojima se ugavaraju različiti poslovi za radove na gasovodu ili objektima. S obzirom da je od 2005. godine stupio na snagu Zakon o javnim nabavkama za realizaciju ovakvih nabavki javljaju su različite skupine dobavljača ne samo iz BiH već i iz inostranstva u ovisnosti od predmeta nabavke. Što se tiče finansijskih institucija sa kojima ovo preduzeće sarađuje, to su uglavnom banke sa područja F BiH preko kojih se vrši platni promet i ostali poslovi vezani za plaćanje, osiguranje bankarskih garancija prema Gazpromu, i JP Srbijagasu, oročenje sredstava i sl.

Organizacioni ciljevi i strategije ukazuju na rutinske strateške promjene kod ovog preduzeća. Naime, menadžment ovog preduzeća ima jasno definisane ciljeve. Osnovni i primarani ciljevi su:

- obezbjediti kontinuirano snadbjevanje svih potrošača prirodnim gasom;
- potencirati konkurentnu prednost korištenja ovog energenta;
- priključiti što više potrošača na postojeći gasovodni sistem;
- obezbjediti sredstva za izgradnju najmanje jednog alternativnog pravca snadbjevanja;
- obezbjediti sredstva za izgradnju novih gasovodnih pravaca prema tržišnim potrebama.

Organizacijska kultura je građena tokom niza godina postojanja BH-Gas-a d.o.o. Od samog osnivanja ovog preduzeća, menadžment je ukazivao zaposlenim na svrhu postojanja ovog preduzeća i njihove ciljeve u budućnosti.

Ukoliko se analizira razvoj ovog preduzeća od njegovog osnivanja pa do danas, može se zaključiti da je ovo preduzeće ostvarilo znatan napredak u poslovnom smislu, a što dokazuju ekonomski pokazatelji iz godišnjih izvještaja. To je jedan od odraza motivacije zaposlenih da ovo preduzeće ima apsolutno pozitivan smjer u budućnosti. Iako po svim normama ovo preduzeće ima visoko izažen nivo centralizacije i vertiklane kompleksnosti, relativno mali broj zaposlenih osigurava brzu koordinaciju između hijerarhijskih nivoa do Uprave društva, veću prisnost među zaposlenim, češće kontakte između zaposlenih i rukovodioca, pa i timsku organizaciju posla, što i nije tako rijetko u ovom preduzeću.

Većina zaposlenih, gotovo 90% je radilo u sektoru za gas prije rata, a mlađi su svoje prvo zaposlenje dobili u ovom preduzeće, tako da je u edukativnom smislu mnogo lakše svoriti tim sa ljudima koji imaju dugogodišnja iskustva iz ove oblasti zajedno sa mladima koji su počeli raditi sa istim entuzijazmom.¹⁹⁸

Sadašnju strukturu potrošača «BH-Gas» d.o.o. Sarajevo, čine¹⁹⁹:

- potrošači iz industrijskog sektora i
- potrošači široke potrošnje.

S obzirom da je preduzeće «BH-Gas» d.o.o. Sarajevo registrovano i formirano 1998. godine, te da do 2000. godine nije bio u vlasništvu gasovoda, naslijedilo je postojeće potrošače iz oblasti industrijskog sektora i iz sektora široke potrošnje. Od osnivanja pa do danas osnovni cilj ovog preduzeća je bio na gasnu mrežu priključiti što više potrošača iz industrijskog sektora, što je i uspjelo s obzirom na stanje industrijskog sektora u BiH općenito i geografskog položaja gasovodne mreže.

Njegova orijentacija je prema industrijskom sektoru, što i potvrđuje činjenica da je na postojeću mrežu priključen i veći broj industrijskih potošača, s tim da je orijentisanost i ka potrošačima široke potrošnje ista.

Osnovna ograničenja za proširenje tržišta je nemogućnost priključenja pojedinih potrošača na gasovodni sistem, iz razloga nerazvijenosti postojeće gasovodne mreže. To je jedan i od osnovnih problema, koji nadalje limitira ekonomskii razvoj ovog preduzeća i onemogućava dostupnost ovog energenta širem krugu potrošača.

Zbog nedostatka finansijskih sredstava i nerješenih potraživanja preduzeće “BH-Gas”d.o.o. Sarajevo nije bilo u mogućnosti obezbijediti izgradnju novih transportnih

¹⁹⁸ ibidem

¹⁹⁹ ibidem

mreža, a samim tim je bio ograničen broj potencijalnih potrošača i u budućem razvoju to je primaran cilj ovog preduzeća Zbog veoma teške ekonomске situacije uključenje novih potrošača na već postojećoj transportnoj mreži je bio ograničen.

Prva poslijeratna izgradnja gasovoda je počela 2007. godine, kada započinje izgradnju gasovoda Visoko- Brnjaci, a potom i izgradnju gasovoda Zenica Travnik (cca 40km) 2011-2013. godine.

Međutim, u posljednje dvije do tri godine, menadžment preduzeća "BH-Gas" d.o.o. Sarajevo na sve bolji i efektniji način rješava problem naplate potraživanja kod već postojećih potrošača čime je poboljšano ne samo adekvatno snabdjevanje prirodnim gasom postojećih potrošača, već ovo preduzeće intezivno radi na razvojnim projektima i proširenju gasovodne mreže. Obzirom da postoji samo jedan alternativni pravac iz Rusije, dodatni pravac u ovakvim situacijama je kupovina gasa od strane transporteru iz Mađarske i R Srbije²⁰⁰. Zbog svega navedenog, Vlada Federacije BiH i BH-Gas kao kompanija u njenom vlasništvu provode intenzivne aktivnosti na realizaciji projekta Južne interkonekcije, sada i uz podršku međunarodnih incijativa, projekata i institucija koji imaju za cilj povezivanje gasne mreže zemalja regije, a sve u cilju povećanja sigurnosti snabdjevanja.

5.5.4. Misija i vizija preduzeća

U praksi se misija i vizija koriste naizmjenično kao sinonimi. Međutim, ako bi trebalo praviti teorijsko pojmovno razlikovanje, moglo bi se reći da je misija ono što preduzeće radi, a vizija je ono što bi preduzeće moglo postati ukoliko uspješno ostavaruje svoju misiju.²⁰¹

Iako ne postoji jedinstven pristup koje komponente tvore samu viziju, većina savremenih autora kao komponente koje opredjeljuju organizacijsku filozofiju vodilju navode²⁰²:

- bazični sistem vrijednosti,
- svrhu njegovog poslovnog djelovanja i
- strategijski izazov kojem se želi odgovoriti, odnosno organizacijsku ambicioznost i njenu aspirativnost.

Poslovna misija je u potpunosti izvedena iz vizije i predstavlja njen pisani, jezički iskaz, kojim se prevashodno naznačava strategijski izazov, odnosno «željeno stanje» koje

²⁰⁰ ibidem

²⁰¹ Šehić Dž., «Strateški menadžment» Sarajevo, 2002. godine, p. 63

²⁰² Mustafić, A. "Organizaciona struktura BH-Gasa u funkciji implementacije srateških opredjeljenja", Magistarski rad,Sarajevo 2011. godina

mobilizira sve organizacijske napore u određenom vremenskom periodu.²⁰³

Jedan od osnovnih zadataka preduzeća «BH-Gas» d.o.o. je da obezbjedi pouzdano i kontinuirano snadbjevanje prirodnim gasom svojih potrošača i da stalnim unapređenjem poslovanja učini prirodni gas što konkurentnijim na energetskom tržištu Bosne i Hercegovine.

Koristeći prednosti prirodnog gasa kao ekološki prirodnog energenta kao i njegove ostale konkurentne prednosti, «BH-Gas» d.o.o. konstantno radi na iznalaženju mogućnosti proširenja gasovodne mreže unutar postojećeg sistema, što bi nadalje otvorilo mogućnosti proširenja i stvaranju novih tržišta i alternativnih pravaca snadbjevanja.

Primaran cilj je da gas kao emergent bude jedan od važnijih faktora pokretanja ekonomskog razvoja naše zemlje između ostalog, i da se poveća njegovo učešće u energetskom bilansu BiH do nivoa kakav imaju razvijene evropske zemlje. Povezivanjem gasne mreže Bosne i Hercegovine sistemima susjednih zemalja nastoji se obezbjediti nove pravce i izvore snadbjevanja i postati dio već integrisane evropske gasne mreže.

«BH-Gas» d.o.o. će razvijati kadrovsku i materijalnu osnovu za primjenu razvojnih trendova koji se primjenjuju u svijetu, a mogu se provesti i unutar samog preduzeća. Zalažući se za sve veću upotrebu prirodnog gasa u našoj zemlji, traži se stvaranje takvog regulatornog i ekonomskog okvira u kojem se može iskoristiti svaka njegova konkurentna prednost.

Reforma obuhvata slijedeće aktivnosti na državnom nivou²⁰⁴:

- Proširenje gasne mreže na svim isplativim prvcima,
- Restruktuiranje i organizaciju sektora prirodnog gasa,
- Donošenje Zakona o gasu na državnom nivou, itd.

BH-Gas želi biti cijenjen i vodeći energetski subjekt plinskog sistema Bosne i Hercegovine, te strateški partner regije i Europske unije, koji sa svojim vlasnicima omogućava realizaciju energetskih obaveza, a korisnicima sigurnu, pouzdanu, te ekološki i ekonomski najprihvatljiviju opciju osiguranja opskrbe plinom kao energijom u uslovima liberaliziranog tržišta EU.²⁰⁵

5.5.5. Eksterna analiza okruženja BH-Gas-a d.o.o.

U narednom dijelu rada će se razmatrati eksterno okruženje BH-Gas-a d.o.o. Sarajevo. Može se zaključiti da vanjsko okruženje može da direktno i indirektno utiče na

²⁰³ Šunje A., Top-menadžer, vizionar i strateg, Sarajevo, 2003. godina p.. 54 i 63

²⁰⁴ Mustafić, A. "Organizaciona struktura BH-Gasa u funkciji implementacije srateških opredjeljenja", Magistarski rad,Sarajevo 2011. godina

²⁰⁵ ibidem

razvoj i položaj BH-GAS-a d.o.o. i to u pozitivnom i negativnom smjeru.

S obzirom da BH-Gas-a d.o.o. ima izgrađen samo jedan pravac snadbjevanja prirodnim gasom, sva nepovoljna i negativna ekonomska i politička zbivanja u bližem okruženju glavnog dobavljača, Gazpromu iz Rusije kao i kod dobavljača kroz čije se teritorije prirodni gas transportuje, u ovom slučaju kroz Mađarsku i R Srbiju, mogu imati negativan uticaj na poslovanje BH-Gas-a d.o.o. Primjer tome je obustava plina u januaru 2009. godine, nekim evropskim zemaljama zbog spora između Ukrajine i Rusije, koji je za posljedicu imao prekid snadbjevanja prirodnim gasom većeg dijela potrošača, pa i BiH, i to u najhladnijim zimskim danima. S obzirom da preduzeće nema alternativni pravac snadbjevanja ovim energentom, kao ni izgrađeno skladište prirodnog gasa, prekid snadbjevanja gasa je mogao prouzrokovati velike štete i troškove kako kod industrijskih potrošača tako i kod potrošača široke potrošnje, pogotovo kod onih koji nisu imali mogućnost primjene neke od drugih alternativnih izvora energije.

Ovakva situacija je ukazala na neophodnost izgradnje alterantivnog pravca snadbjevanja i izgradnju skladišta, o čemu će biti riječi više kroz razvojne projekte ovog preduzeća.

Menadžment preduzeća BH-Gas d.o.o. svjestan činjenice ovisnosti o jednom pravcu snadbjevanja, aktivno radi i sarađuje sa institucijama i zemljama Jugoistočne Evrope na ujedinjenju gasnog tržišta i umrežavanje gasnih pravaca. Time bi se uveliko izbjegla monopolistička nota ruskog isporučioca gase i stvorila mogućnost pregovaranja oko isporuka i cijena prirodnog gase.

Takođe se u velikoj mjeri radi na sproveđenju EU Direktiva, koje jesu uslov za članstvo sa zemljama Jugoistočne Evrope, a koje bi svakako imalo pozitivan uticaj na korištenje ovog energenta na području BiH.

Dalji razvoj političkog stava o energetskom sektoru na nivou cijele BiH će imati direktni uticaj na razvoj ne samo ovog preduzeća, već energetskog sektora u BiH. Sve dok postoje različita politička razmišljanja i neujedinjenje stavova političkih stranki na različitim nivoima vlasti oko prioriteta i načinu realizacije strateških energetskih pravaca, potojat će rizik zastoja u razvoju kako ostalih energevata tako i prirodnog gase²⁰⁶.

Prilike (O) preduzeća BH-Gas d.o.o²⁰⁷:

- Razvoj i izgradnja gasne mreže na širem području BiH;
- Stvoriti uslove za direktne strane investicije,
- Donošenje zakona o gasu na državnom nivou u skladu sa EU Direktivama za gas,

²⁰⁶ ibidem

²⁰⁷ ibidem

- Izgradnja alternativnog pravca snadbjevanja i eliminisanje rizika isporuke prirodnog gasa od strane ruskog isporučioca,
- tržišna otvorenost za priključenje novih potencijalnih kupaca iz industrijskog sektora i sektora široke potrošnje na novim tržištima,
- proširenje na dodatnu grupu kupaca na istom tržištu,
- brži rast i razvoj, kao likvidno i solventno preduzeće ima veće predispozicije za dobivanje dugoročnih kredita od Svjetske banke za realizaciju prioritetnih projekata;

Prijetnje (T) preduzeću BH-Gas d.o.o²⁰⁸:

- pad prodaje i potražnje zbog visokih cijena gasa u odnosu na druga goriva,
- nepovoljne promjene u deviznom kursu i velik uticaj kursnih razlika na poslovni rezultat,
- mogući ulasci novih konkurenata,
- politička i ekomska nestabilnost u BiH,
- nestabilnost u okruženju na teritoriji ruskog isporučioca ili transportera prouzrokuje mogućnost prekida snadbjevanjem ovog energenta, s obzirom da trenutno ima samo jedan pravac snadbjevanja,
- nemogućnost finansiranja alternativnih pravaca snadbjevanja.
- nepovoljne demografske promjene i prelazak postojećih i potencijalnih kupaca na druge izvore snadbjevanja energijom.

5.5.6. Interna analiza okruženja BH-Gas-a d.o.o.

Osim faktora koji mogu djelovati na događaje i promjene u preduzeću koji proizlaze iz eksterne okoline, postoje i faktori iz interne okoline koji mogu imati značaj uticaj na položaj preduzeća. Bitna obilježja faktora koji proizilaze iz interne okoline su snage i slabosti te okoline ili samoga preduzeća.

Snage (S) preduzeća BH-Gas d.o.o :

- bolji kavalitet proizvoda u odnosu na rivale, prednost korištenja ovog energenta kao ekološki najčistijeg energenta za okolinu, kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda i usluge,
- jasna strategijska vizija,
- likvidnost,

²⁰⁸ ibidem

- solventnost,
- jaka finansijska pozicija, dovoljno financijskih sredstava da podrže razvoj preduzeća,
- troškovne prednosti, iako prirodni gas u BiH i nije cjenovno najjeftiniji u odnosu na ostale energetske izvore,
- obrazovanost, stručnost i sposobljenost kadra,
- adekvatna organizacijska struktura,
- odlično poznavanje okoline, a posebno tržišta,
- visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti,
- stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost,
- jak konkurentska položaj,
- izgrađenost organizacijske kulture.

Slabosti (W) ovog preduzeća su faktori iz interne okoline koji imaju značajan uticaj na rad i razvoj BH-Gas-a d.o.o., a na koje ovo preduzeće ne može uticati i to²⁰⁹:

- slabija distributivna mreža u odnosu na konkurente zbog ograničene gasne mreže, veliki uticaj političke i ekonomске razjedinjenosti federalnih i državnih institucija pri definisanju ekonomskog razvoja energetskog sektora,
- veliki broj horizontalnih nivoa kontrole i odlučivanja nad ovim preduzećem,
- administrativne prepreke u rješavanju imovinsko-pravnih odnosa pri eksproprijaciji zemljišta kao preduslovom za izgradnju gasne mreže,
- neusklađenost prioriteta i ciljeva između pojedinih nadležnih organa vlasti po hijerarhijskoj ljestvici,
- neujedinjenost zajedničih ciljeva i politika na nivou vlasti u Bosni i Hercegovini, a koja ograničava i usporava razvoj ovog energetskog sektora, u smislu procesuiranja i realizacije određenih energetskih projekata, dobivanje određenih odobrenja i saglasnosti kada je u pitanju razvoj gasnih meža, donošenje zakonske regulative iz ove oblasti i ostalo,
- identifikovana kao visoko-rizična zemlja, javlja se veliki problem pri konkurisanju kod svjetskih banaka za obnovu i razvoj, a za dobivanje dugoročnih kredita za razvoj i implementaciju razvojnih projekata itd .

Implementacija strategije zahtijeva konzistentnost godišnjih ciljeva, njihovu mjerljivost, a nakon toga se menažment odlučuje za prihvatljive ili manje prihvatljive rezultate. Sistematskim razgrađivanjem godišnjih ciljeva, omogućuje se menadžerima da

²⁰⁹ ibidem

provedu dugoročne ciljeve i glavnu strategiju.

Preduzeće BH-Gas d.o.o. pravi i usvaja svake godine, Plan poslovanja za tekuću godinu, u okviru kojeg definiše određene mjere i pravce u cilju održavanja postojeće stabilnosti i boniteta preduzeća, kao i njegove aktivnosti u budućem periodu koje će pospješiti tekuće održavanje i kratkoročna investiciona ulaganja. Takođe se u okviru jednogodišnjeg Plana poslovanja, definišu se i ciljevi koji bi trebali da usmjere aktivnosti za realizaciju razvojnih projekata za dvije naredne godine, te se na taj način dugorocni ciljevi definišu na bazi postojećeg stanja preduzeća i procjeni budućih prilika i mogućnosti, kako iz unutrašnjeg okruženja tako i na bazi procjena i stanja iz vanjskog okruženja.

Iz toga se može zaključiti da je menadžment preduzeća uvijek orijentisan ka razvoju dugoročnih ciljeva, a kojima se približava kroz adekvatno i kontrolisano održavanje tekućeg poslovanja i pravilno rukovođenje finansijskim sredstvima.

5.5.7. Strateška opredjeljenja BH-Gas-a d.o.o.

BH-Gas d.o.o. pristupa istovremeno razvoju nove strategije i njezinoj implementaciji te potiče podređene da sami razviju i implementiraju novu strategiju²¹⁰. Osnovni cilj je:

- širenje na nova tržišta i otvaranje novih tržišta,
- rast je posebno važna komponenta poslovne strategije, zato jer uključuje sve faktore važne u poslovanju, a ne može se ostvariti bez velikih ulaganja.

Osnovne principe dugoročne energetske politike sektora prirodnog gasa u BiH definiše EU Direktiva za gas. Ti principi podrazumijevaju sigurnost snabdjevanja, kvalitet, odgovarajuću cijenu nabavke, zaštitu životne sredine, otvoren i nediskriminoran pristup sistemu, jasno definisanje uloge transporta i distribucije, te postepeno otvaranje tržišta. Imperativ BH-Gas-a d.o.o. je izgradnja alternativnih pravaca snabdjevanja i podzemnog skladišta prirodnog gasa. Na taj način Bosna i Hercegovina bi se povezala sa Hrvatskom i zapadnoevropskim državama.

Glavni ciljevi razvoja gasnog sektora su²¹¹:

- odrediti potrebe za prirodnim gasom;
- definisati strategiju razvoja po pitanju izvora snabdijevanja i razvoja infrastrukture za zadovoljavanje potreba u gasu.

Da bi se zadovoljili ovi ciljevi, razrađene su tri glavne komponente, a to su:

- Kratkoročne mjere za razvoj gasnog sistema

²¹⁰ ibidem

²¹¹ ibidem

- Srednje do dugoročne mjere za razvoj gasnog sistema
- Ocjena regulative za zaštitu okoline.

Vrlo je teško napraviti jasnu podjelu između kratkoročnog (pet do sedam godina) razvoja i srednjeg do dugoročnog razvoja. Ovo je zbog ovisnosti odluka o infrastrukturi snabdijevanja gasom donesenih izvan Bosne i Hercegovine koje bi eventualno uticale na optimalno rješenje unutar zemlje. Zato je odlučeno da se uvede razvoj po fazama, sa četiri faze, gdje bi vrijeme izgradnje ovisilo o odlukama koje bi donijeli relevantne institucije.²¹²

Razvojna strategije BH-Gas-a d.o.o se temelji na:

- Koncentraciji, razvoj preduzeća s postojećim proizvodom na postojećim tržištima.
- Preduzeće nastoji povećati tržišno učešće i time ostvariti bolji konkurenčki položaj.
- Povećanje tržišnog učešća preko novih pravaca može biti posljedica
- Uspješnog poticanja nekorisnika na tržištu kako bi postali korisnici,
- Ohrabrvanja korisnika kako bi učestalije koristili prirodni gas,
- Poticanja korisnika kako bi povećali količinu upotrebe gase u apsolutnim iznosima
- Iznalaženje novih primjena postojećeg proizvoda za postojeće korisnike.
- Ekspanziji, strateška opcija za preduzeće jer želi dodatno ojačati svoj položaj u postojećoj djelatnosti. Ekspanzija se temelji na dosezanjem novih, još uvijek nedostupnih tržišta izgradnjom novih gasovodnih sistema. Cilj je ekspanzije brže povećanje prodaje, profita i tržišnog učešća nego dosada.

Prognoze potreba u prirodnom gasu

Polazne osnove za dugoročne prognoze potreba za gasom u Bosni i Hercegovini su definisane na osnovu:

- maksimalnog iskorištenja potencijala postojećeg transportnog sistema;
- obima, veličine i lokacije potencijalnog tržišta prirodnog gasa;
- kapaciteta skladišta prirodnog gasa u funkciji operativne i strateške sigurnosti sistema.

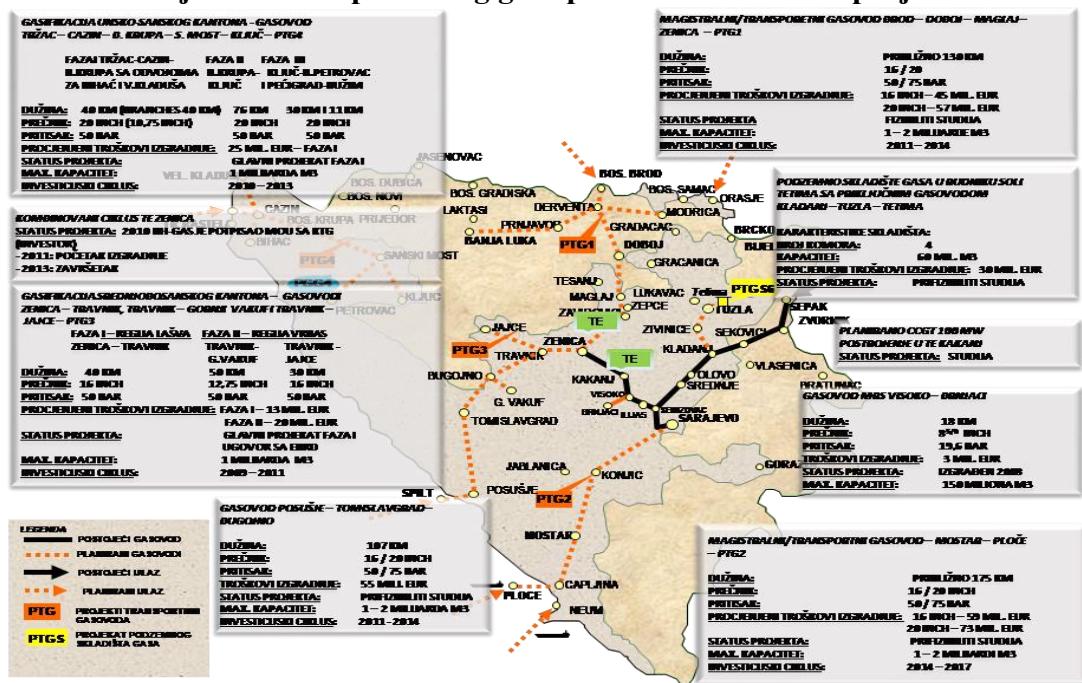
Prognoza potreba za gasom je rađena za tri različita scenarija (visoki, niski i bazni) uporednom ekonomskih pokazatelja sa drugim zemljama («top-down» metoda) i pojedinačnom analizom po svim sektorima potrošnje («bottom-up» metoda). Prognoze potreba za sva tri scenarija su slične po obje metode, te za visoki scenario iznose cca 3 milijarde m³, za bazni cca 2 milijarde m³, a za niski cca 1,5 milijardi m³.

Visoki scenario predviđa brži ekonomski rast uzimajući u obzir aspekte zaštite čovjekove okoline i znatnu upotrebu gase u proizvodnji električne energije. U scenariju

²¹² ibidem

niskog rasta energetska politika bi se bazirala na korištenju domaćih izvora energije sa djelimičnom upotrebom gasa za proizvodnju električne energije, a bazni scenario predpostavlja ekonomsku potporu u vrijednosti od 40 % i nešto veću zastupljenost gase u sektoru za proizvodnju električne energije. Uvođenje prirodnog gase u sektor električne energije predpostavlja da se do 2020. godine očekuje pored postojećih kapaciteta, upotreba gase i u novim postrojenjima za kombinovanu proizvodnju električne i toplotne energije (nova CHP i CCGT postrojenja).²¹³

Slika 11 Potencijalno tržište prirodnog gasa prema razmatrаним projektима



Izvor: BH-Gas d.o.o, (01.07.2010.)

Na bazi podataka dobivenih iz Studije Ramboll uz uvažavanje današnjih analiza i trendova iz okruženja prave se projekcije potrošnje:

1. industrijskog sektora
 2. rezidencijalnog sektora i
 3. komercijalnog sektora

Projekcije potreba za prirodnim gasom se rade na osnovu broja potrošača kako iz industrijskog sektora tako i na osnovu broja stanovnika, odnosno gustine naseljenosti i razvijenosti određenih područja kao potencijalnih potrošača iz sektora široke potrošnje. Preliminarne analize koriste se kao prva odrednica pri definisanju određenog razvojnog pravca, a njegovoj realizaciji se pristupa tek nakon izrade studije Tehno- ekonomске opravdanosti svakog projekta.

Industrijski sektor Bosne i Hercegovine se sastoji od najvažnijih industrijskih

²¹³ ibidem

grana. Prije rata, Bosna i Hercegovina se smatrala industrijskim središtem bivše Jugoslavije, sa čvrstim vezama sa industrijama zapadne Evrope.

Industrijski sektor su uglavnom karakterisale velike i teške industrije sa visokom potrošnjom energije. Sadašnji industrijski rast još uvijek slijedi prethodno uređenje. Najveće izvozničke industrije su još uvijek zadržane unutar energetski intenzivnih grana, kao što je metalna industrija, industrija celuloze i papira, itd. Na osnovu analiza industrijskog sektora i tendencija njegovog razvoja, kao i trenutnih mogućnosti za konverziju sa mazuta i lož ulja na prirodni gas, izvršena je procjena potencijalnih potreba za gasom, i te količine gasa u početnim godinama bi pratile rast BDP-a po glavi stanovnika. Potrebe gasa u industrijskom sektoru grada Sarajeva uključuju i potrebe Željezare Ilijaš, a koja je postojeći potrošač. Razvoj male i lake industrije u Sarajevu je procijenjen tako da se njegove potrebe mogu pokriti kroz potrebe računate za komercijalni sektor.²¹⁴

Rezidencijalni sektor se sastoji od individualnih objekata i stanova u visokim stambenim zgradama. Potencijalna potrošnja gase u ovom sektoru bi se sastojala od grijanja, pripreme tople sanitарне vode i kuhanja. Prije rata, 15% ukupne populacije u Bosni i Hercegovini je koristilo centralni sistem toplifikacije. Većina sistema centralnog grijanja nije bilo funkciji, međutim, sada je obnovljen i većina stanova se grije na plin.

Veći dio stanovništva je takođe prešao na sistem grijanja na prirodni gas, ali zbog mogućnosti prekida snadbjevanja prirodnim gasom i cijene, kod jednog dijela stanovništva postoji orijentacija na alternativna goriva i za grijanje individualnih objekata uglavnom se koriste peći na drvo, mrki ugalj i lož ulje, što uzrokuje zagađenje, uništavanje šumskih bogatstava i utiče na preopterećenje u radu elektrodistributivnog sistema.

Prirodni gas se za potrebe rezidencijalnog sektora koristi najvećim dijelom u Sarajevu, a manje u Visokom, Zenici i Zvorniku. Da bi se osigurala ekonomičnost gasnih distributivnih sistema, bitna je brza gasifikacija. Ishodi konkurenčije između nafte, gase, LPG-a i centralnog grijanja ovise o gustini stanovništva u gradovima. Ovo utiče na to da u određenim dijelovima gradskih područja uvođenje gase bude isplativo. Iskustvo drugih zemalja pokazuje, da se kod razvoja gradske distributivne mreže prosječno može gasificirati 60% nekog područja.

Sadašnja situacija u Bosni i Hercegovini pokazuje na osnovu demografskog razvoja da bi u gradovima moglo doći do povećanja potencijalnih potreba za gasom. Ovo je djelimično posljedica rata: ubrzana urbanizacija dovodi do veće gustine stanovništva u glavnim i većim gradovima, a što daje uslove za veću potrošnju gase. Za sada porodice

²¹⁴ Studija razvoja sektora prirodnog gase, Ramboll, novembar 2000.godina, Poglavlje III,str.40-44

uglavnom žive u zajedničkim domaćinstvima. U normalnim okolnostima za očekivati je da će doći do njihovog razdvajanja i da će se povećati broj domaćinstava, a time i potrošnja gasa.²¹⁵

Komercijalni sektor uključuje mnogo različitih tipova korisnika kao što su javne zgrade, bolnice, škole, uredi, skladišta, prodavnice, itd. Prema tome, komercijalne potrošače je veoma teško svrstati po tipovima. Ukupna potrošnja gasa ovog sektora je usko vezana sa potrebama rezidencijalnog sektora.

Potrošnja u oba ova sektora zavisi od iste geografije (rasprostranjenost distributivne mreže) kao i platežne moći stanovništva. Potrošnja gasa u komercijalnom sektoru se procjenjuje kao određeni procenat potrošnje gasa u rezidencijalnom sektoru.²¹⁶

5.5.8. Ekonomski vrijednost gasa za različite grupe potrošača

Jedan od najvažnijih ulaznih podataka za analize “odozdo prema gore” je ekonomski vrijednost alternativnih goriva koja konkurišu gasu kod različitih segmenata krajnjih korisnika. Ovo čini polovinu ekonomskih analiza, dok troškovi snabdijevanja (priključenja) gasom krajnjih korisnika čine drugu polovinu. Krajnji rezultat, u slučaju da krajnji potrošač želi da pređe na gas, ovisi o poređenju ove dvije cifre. Ako je gas jeftiniji nego alternativno gorivo bez troškova konverzije, tada će biti izabran. S druge strane, ako je gas (sa dodatim troškovima konverzije) skuplji nego alternativno gorivo, krajnji potrošač preferira da ostane na alternativnom gorivu.

Na temelju gore navedenih potreba i procjena potražnje za prirodnim gasom BH-Gas-a d.o.o. je razvio razvojnu strategiju s ciljem da razvijaju i permanentno grade i održavaju svoj konkurenčki položaj na tržištima na kojima su prisutna i dalje kroz razvoj gasnih mreža, sa stavom da umjesto prilagođavanju okolini, nastojat će prilagoditi vanjski svijet sebi.²¹⁷

Teritorijalno proširenje gasovodne mreže je svakako jedan od najbitnijih ciljeva preduzeća. Kroz svoju razvojnu strategiju BH-Gas d.o.o. ima određene prioritetne razvojne pravce temeljene na slijedećem:

- **dugoročna sigurnost** snabdijevanja prirodnim gasom, koja može biti garantovana kroz efikasnu mrežu interkonekcija i formiranjem integriranog tržišta prirodnog gase, posebno u zemljama koje nemaju domaće izvore ovog energenta. Obezbeđenje ovih uslova, za potrebe Bosne i Hercegovine unutar njenog

²¹⁵ ibidem., p.48.

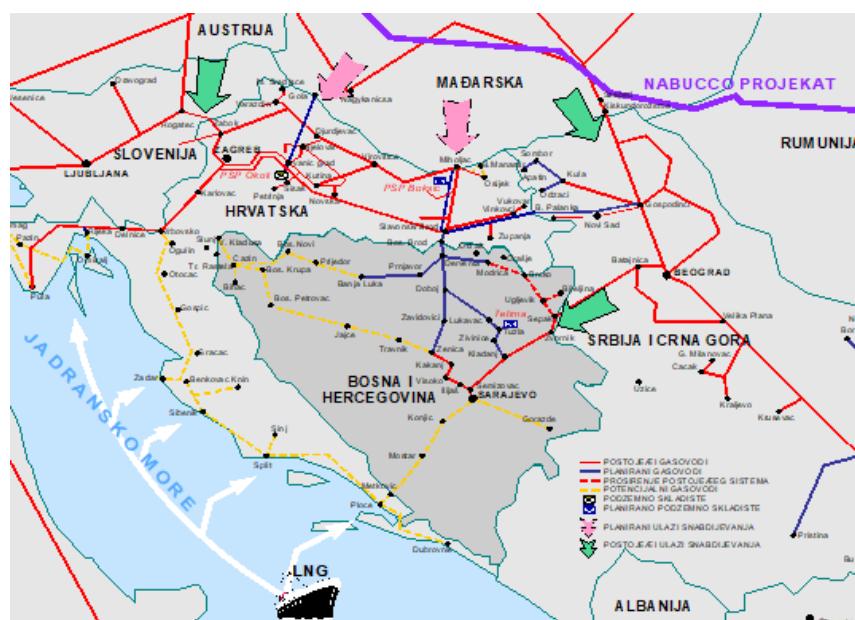
²¹⁶ ibid., p.53.

²¹⁷ ibid., p.53

geografskog položaja i okruženja, je moguće samo realizacijom razvojnih projekata čiju okosnicu čine prioritetni transportni gasovodi na definisanim pravcima. Ovim se stvara okosnica za proširenje tržišta prirodnog gasa prevashodno u oba entiteta BiH kao i Distriktu Brčko.

- **proširenje gasovodne mreže** na bazi postojećeg gasovoda, ukoliko se zadovolje kriteriji ekonomske isplativosti gasifikacije, tehničke mogućnosti ovih prioritetnih gasovoda bit će odabrane da dugoročno mogu pokriti i buduća tržišta prirodnog gasa, kao što su:
1. Srednjobosanski kanton (gasovod Zenica-Travnik-Gornji Vakuf i Travnik-Jajce)
 2. Unsko-sanski kanton (gasovod Velika Kladuša-Cazin-Bihać–Bosanska Krupa, sa perspektivom povezivanja ova dva prostora gasovodom Jajce-Bosanska Krupa u jedan novi interkonektivni gasovod, 230 km);
 3. Tuzlanski kanton bi bio uključen kroz već postojeći gasovod Kladanj-Sarajevo, na pravcu Kladanj-Tuzla-Doboj, odnosno Tuzla-Brčko, cca 100 km;
 4. Hercegovačko-neretvanski kanton i njemu susjedni kantoni se mogu gasificirati u okviru fazne izgradnje gasovoda Ploče-Mostar, odnosno pravca na relaciji Mostar-Jablanica-Konjic-Sarajevo, cca 130 km.

Slika 12 Postojeći i planirani gasni transporntni sistem Bosne i Hercegovine i susjednih zemalja



Izvor: BH Gas doo, www.bh-gas.ba [27.05.2019.]

Podzemno gasno skladište ima prednost u neovisnosti od isporučilaca gasa, kao i tranzitnih zemalja, ako je skladište locirano unutar državnih granica. U slučaju

iznajmljivanja gasnog skladišta u susjednim zemljama i dalje bi postojao rizik od političkog ili komercijalnog prekida snabdijevanja u tranzitnim zemljama. Prema tome, normalno se smatra da bi ekonomska vrijednost strateškog skladišta u zemlji bila veća nego ekonomska vrijednost iznajmljivanja skladišta van zemlje. S jedne strane, diversifikacija snabdijevanja putem alternativnih gasovoda će poboljšati sigurnost snabdijevanja. S druge strane, to će povećati troškove transporta gasa pošto se ekonomski pokazatelji ne mogu upotpunosti koristiti. Također, nova gasovodna veza će, normalno, biti veće početno ulaganje, a samo djelimično može biti korištena na početku svog životnog vijeka. Alternativno, stvaranje prstenova gasovoda, pošto se potreba za transportnim kapacitetom povećava, može postepeno širiti postojeće gasovode.

Podzemno skladište prirodnog gasa je takođe jedan od dugoročnih projekata razvoja gasnog sektora u BiH. Geografskom analizom područja BiH, a koje bi zadovoljavalo kriterije skladištenja prirodnog gasa je najpogodnije na području opštine Tuzla, odnosno u rudniku soli Tetima. Skladištenje gasa bi se vršilo u sonim komorama. Istraživanja naših sručnjaka do 2000. godine i uvažavanjem mišljenja stručnjaka iz Studije razvoja sektora prirodnog gasa, Ramboll, Nov. 2000, godine, su pokazala da postoje mogućnosti izgradnje više komora sa ukupnim kapacitetom skladištenog prostora cca 60 miliona m³ gasa. Za povezivanje podzemnog skladišta sa postojećim gasovodom potrebno je izgraditi priključni gasovod od Kladnja do Tuzle u dužini od 50 km. Ovaj priključak bi se koristio i nadalje za gasifikaciju Tuzle i šire regije. Međutim, od 2000. godine pa do danas realizacija ovog projekta je još uvijek nemoguća, iako je potvrđena opšta korist i isplativost ovog projekta ne samo za BH-Gas d.o.o. već i na državnom nivou, zbog neusklađenosti interesa i povjerenja u ovaj projekat na većim nivovima vlasti i akcentiranim strahom iz Tuzlanskog kantona za sigurnost tog grada i njegovih građana, eventualnim skladištenjem gasa na tom području.

Realizacija ovog projekta nije počela do 2010. godine, a za njegovu izgradnju se predpostavlja da je neophodno 6 (šest) godina. Takođe, osim početnih prepreka oko odobrenja same izgradnje ovakvog skladišta, može se zaključiti da je ovo veliki investicioni projekat koji zahtijeva velika novčana ulaganja, ali da pri eventualnim prekidima isporuke prirodnog gasa i osigurava skladištenje već naručenih i plaćenih količina gasa od strane ruskog isporučioca, a neiskorištenih od strane kupaca. Onda bi se u realizaciju ovog projekta i iznalaženju načina finansiranja trebalo krenuti u što kraćem roku. Ovaj projekat spada u prioritetne projekte u sklopu energetske strategije BiH koje je definisalo i Federalno ministarstvo za energiju, rудarstvo i industriju.

5.5.9. Strategija razvoja BH-Gas-a d.o.o. u kontekstu energetske saglasnosti EU

Trenutno u BiH, ne postoji ni na jednoj razini zakonska regulativa za energetsku oblast. Za dugoročni razvoj BH-Gas-a d.o.o. i implementaciju njegovih strateških opredjeljenja izuzetnu važnost predstavlja donošenje primjerene i adekvatne zakonske regulative iz oblasti energetike, a pogotovo gasnog sektora na nivou R BiH u skladu sa EU Direktivama. U tom smislu neophodno je²¹⁸ :

- formirati odgovarajuće tijelo na nivou BiH koje će voditi energetske strategije BiH,
- usvajanje direktiva iz oblasti energije i njihova primjena,
- izraditi i usvojiti akcioni plan reforme sektora plina u skladu sa zahtjevima koji proizilaze iz ECSEE ugovora, te direktiva na koje se pozivaju,
- formirati, ojačati i reorganizirati odgovarajuću instituciju na nivou BiH koja će biti nadležna za pripremu i provođenje reformi sektora plina i za realizaciju toga imati odgovarajuće mehanizme i kadrovsku kapacitiranost,
- izgraditi kapacitete za statistiku, informisanje i provođenje politika u sektoru plina, električne energije, uglja i nafte, što se traži od svake zemlje članice EU.

Slika 13 Nadležne institucije i kompanije u energetskom sektoru BiH



Izvor: Hadžibegić R., Prezentacija: „ENERGIJA 21.VIJEKA – preduslov industrijskog, ekonomskog i

društvenog razvoja, Medunarodni poslovni forum perspektive, Tuzla 5-6.05.2009.

www.promo.com.ba/clanice/GlobalEXpo/MPS.../HADZIBEGIC.pdf, [25.06.2010.]

Problemi Ministrarstva u vršenju svoje funkcije:

- nezadovoljne zakonske nadležnosti države;

²¹⁸ AA.VV.: Strategija integriranja Bosne i Hercegovine u Evropsku Uniju Direkcija za evropske integracije, Bosna i Hercegovina, Vijeće ministara, p. 109,

- potreba nadležnosti države u novi Ustav BiH;
- neefikasne procedure i mehanizmi za predlaganje i donošenje odluka;
- definisanje prioritetnih projekata na nivou države u cilju uspješnijeg kandidovanja za finansijska sredstva iz međunarodnih fondova;
- kadrovska nepotpunjenost;
- nedostatak stalne stručne ekspertize²¹⁹

5.6. Analiza poslovanja preduzeća BH GAS d.o.o Sarajevo

Snimanje postojećeg stanja poslovanja izvršeno je na osnovu analize imovinskog, finansijskog i prinosnog položaja preduzeća. Snimanje stanja poslovanja društva može se vršiti iz različitih razloga, a u ovom slučaju je izvršenu u cilju utvrđivanja stanja poslovanja društva. Analiza se vrši na bazi vremenskog poređenja poslovanja društva u više uzastopnih perioda, tj. poslovnih godina, a u ovom slučaju snimak stanja i analiza urađena je na bazi tri poslovne godine. Cilj vremenske analize je da uoče tendencije u kretanju prinosnog, imovinskog i finansijskog položaja.

Analiza prinosnog, imovinskog i finansijskog položaja za preduzeće BH Gas vršena je za period od tri godina i to: 2011. 2013. i 2014. godinu na bazi objavljenih izvješteja Ureda za reviziju F BiH i objavljenih Izvještaja o poslovanju na web stranici Parlamenta F BiH. Pri odabiru vremenskih perioda u kojima će se vršiti analize i planiranje, prvenstveno je uzeta u obzir osnovna djelatnost preduzeća.²²⁰

Analiza imovinskog položaja preduzeća

Imovinski položaj preduzeća je analiziran uz pomoć sljedećeg:

- Analize strukture aktive i to stalne i tekuće imovine
- Analize strukture pasive, i to sopstvenih i tuđih izvora

Za analizu poslovanja preduzeća korišteni su zvanični bilansi preduzeća za period 2011.2013.2014. godine, a za konkretne analize i dijagrame vršeno je presjecanje bilansa i prikazivanje pojedinih djelova bilansa.

Analiza strukture aktive

Iz bilansa stanja izvlače se proračuni ukupne aktive preduzeća čiju strukturu čine trajna (stalna) imovina i tekuća (obrtna imovina). Skraćeni pregled strukture aktive

²¹⁹ Hadžibegić R., Prezentacija: „ENERGIJA 21.VIJEKA –preduslov industrijskog, ekonomskog i društvenog razvoja”, Međunarodni poslovni forum perspektive; Tuzla 5-6.05.2009. <www.promo.com.ba/clanice/GlobalEXpo/MPS/.../HADZIBEGIC.pdf>, [25.06.2010.]

²²⁰ <http://www.revizija.gov.ba/?lang=bs> i <<https://parlamentbih.gov.ba/v2/bs/stranica.php?idstranica=96>> [august 2018. godine]

preduzeća za period 2011.,2013. i 2014. godine je prikazan u nastavku.

Tabela 8 Struktura aktive za period 2011.,2013.2014.godine

Opis	2011	%	2013	%	2014	%
Trajna imovina	22,862,464	20.71%	52,269,594	41.64%	51,158,835	41.00%
Tekuća imovina	87,511,712	79.29%	73,268,955	58.36%	73,609,608	59.00%
UKUPNO AKTIVA	110,374,176	100.00%	125,538,549	100.00%	124,768,443	100.00 %

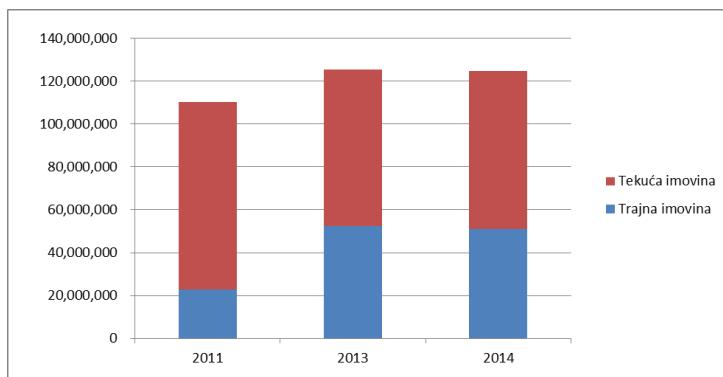
Izvor: Autor rada, 2019.

Ovdje je bitno napomenuti da bilans stanja predstavlja varijablu fonda, za razliku od bilansa uspjeha koji predstavlja varijablu toka. To znači da bilans stanja prikazuje stanje na određen dan, dok bilans uspjeha prikazuje sve događaje koji su se desili u posmatranom periodu (posmatrani period je najčešće jedna poslovna godina, polugodište, kvartal ili sl.

Sagledajući procentualne podatke date u **Tabeli 8**, kao i **Dijagram 16** moguće je uočiti kako se mijenjala aktiva u cijelosti, ali i kako se mijenjala njena struktura. Uočava se da se u posmatranom period dolazi do povećanja aktive u 2013. i 2014. godini, uslijed povećanja trajne imovine za 20% u odnosu na 2011. godinu. Blagi pad u 2014. u odnosu na 2013. godinu je uslijed amortizacije trajne imovine.

Povoljno je to što u strukturi aktive preovladava tekuća imovina koja za razliku od trajne nije podložna amortizaciji, iz toga zaključujemo da je struktura aktive preduzeća povoljna.

Dijagram 16 Struktura aktive za period 2011.-2014.godine



Izvor: Autor rada, 2019.

Analiza strukture trajne imovine

Daljom analizom bilansa, odnosno izvlačenjem djela koji se odnosi samo na trajnu imovinu, može se izvršiti analiza njene strukture. Gotovo cijelu strukturu osnovnih sredstava u preduzeću čine nekretnine, postrojenja, oprema i investicione nekretnine, čini se udio ne spušta ispod 97% ukupne stalne imovine, a u 2011. godini one su iznosile čak 99,64%, dok se u 2013. i 2014., godini pojavljuju dugorični finansijski plasmani u strukturi

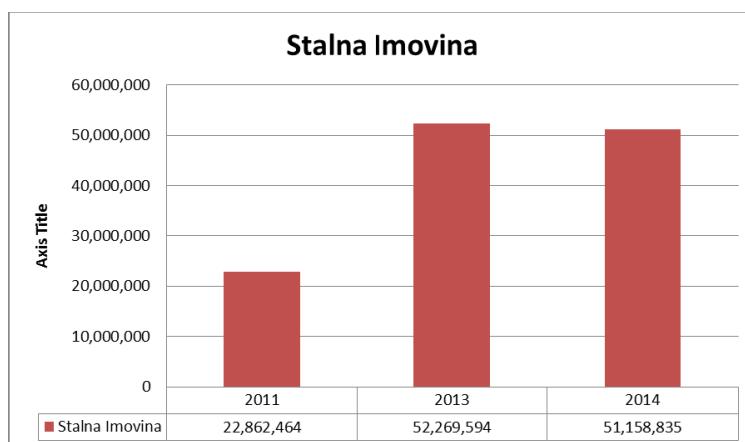
i oni učestvuju sa nešto vise od 2%. Osnovna karakteristika računa nekretnina, postrojenja, opreme i investicionih nekretnina jeste da oni podliježu amortizaciji, što direktno utiče na rezultate poslovanja.

Tabela 9 Struktura stalne imovine

AKTIVA		2011		2013		2014	
A. STALNA IMOVINA	001	22,862,464	20.71%	52,269,594	41.64%	51,158,835	41.00%
(002+008+015+021+030)							
I NEMATERIJALNA ULAGANJA (003 do 007)	002	30,985	0.14%	42,437	0.08%	30,148	0.06%
II NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I INVESTICIONE NEKRETNINE (009 do 014)	008	22,780,475	99.64%	51,135,038	97.83%	49,771,324	97.29%
III BIOLOŠKA SREDSTVA I SREDSTVA KULTURE (016 od 020)	015	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
IV DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (022 do 029)	021	0	0.00%	1,046,416	2.00%	1,311,679	2.56%

Izvor: Autor rada, 2019.

Dijagram 17 Stalna imovina



Izvor: Autor rada, 2019.

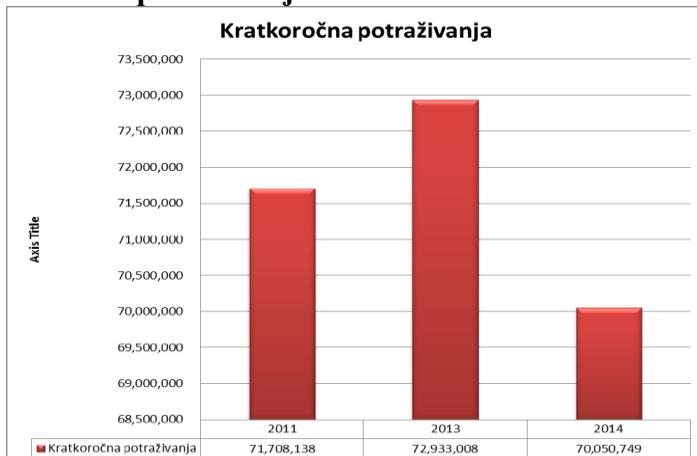
Iz **Dijagrama 17** se može vidjeti rast stalne imovine sa 22,862,464 KM u 2011. godini na 52,269,594 u 2013. godini što pokazuje da se preduzeće iz godine u godinu postepeno širi i steče novu stalnu imovinu.

Analiza strukture obrtne imovine

Iz tabele 10 možemo da uočimo da gotovo čitavu strukturu obrtne imovine čine kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina, a u njihovoj strukturi preovladavaju kratkoročna potraživanja sa 82% u 2011.godini, i preko 95% u 2013. i 2014. godini. Ostatak strukture čine Zalihe sa samo 0,20% u 2011. i 0,11% u 2013. i 2014. godini.

Tabela 10 Struktura obrtne imovine

				2011		2013		2014	
B TEKUĆA	IMOVINA	031	87,511,712	100%	73,268,955	100%	73,609,608	100%	
(032+039+060)									
I ZALIHE, SREDSTVA NAMIJENJENA OTUĐENJU I DATI AVANSI (033 DO 038)	STALNA	032	171,694	0.20%	82,346	0.11%	78,289	0.11%	
II KRATK. POTRAŽ., PLASMANI I GOTOVINA (040+046+055+058+059)		039	87,340,018	99.80%	73,186,609	99.89%	73,531,319	99.89%	
1. Kratkoročna potraživanja	040		71,708,138	82.10%	72,933,008	99.65%	70,050,749	95.27%	(041 DO 045)
4. Porez na dodatu vrijednost	058		121,948	0.17%	85,542	0.09%	85,324	0.09%	
5. Aktivna vremenska razgraničenja	059		28,105	0.03%	44,255	0.06%	93,584	0.13%	

*Izvor: Autor rada, 2019.***Dijagram 18 Kratkoročna potraživanja***Izvor: Autor rada, 2019.*

Kratkoročna potraživanja

Iz dijagrama 18. uočavamo da kratkoročna potraživanja stagniraju u ovom vremenskom periodu i kreću se između 70 i 72 miliona KM.

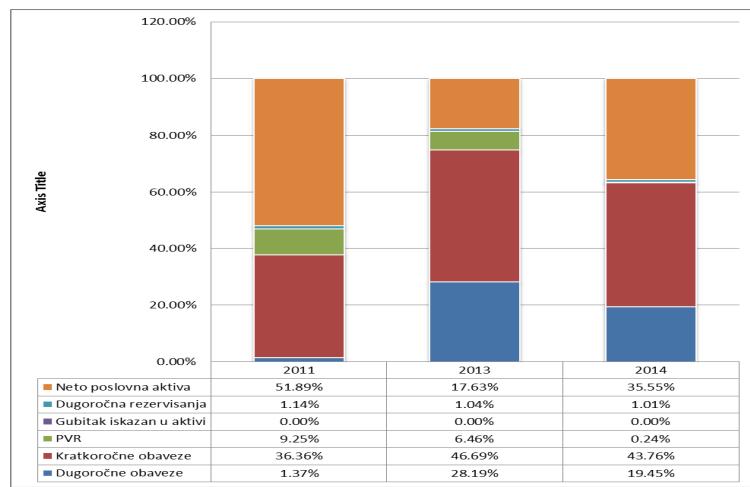
Tabela 11 Neto poslovna aktiva preduzeća

Poslovna aktiva	110,374,176	100%	125,538,549	100%	124,768,443	100%
Gubitak iskazan u aktivi	0	0%	0	0%	0	0%
Dugoročna rezervisanja	1,255,804	1.14%	1,305,478	1.04%	1,262,800	1.01%
Dugoročne obaveze	1,508,531	1.37%	35,386,393	28.19%	24,261,922	19.45%
Kratkoročne obaveze	40,128,067	36.36%	58,609,585	46.69%	54,592,888	43.76%
PVR	10,210,946	9.25%	8,104,864	6.46%	293,741	0.24%
Neto poslovna aktiva	57,270,828	51.89%	22,132,229	17.63%	44,357,092	35.55%

Izvor: Autor rada, 2019.

Iz prethodnog uočavamo drastičan pad neto poslovne aktive preduzeća u 2013. godini u odnosu na 2011. godinu, najviše zbog rasta dugoročnih obaveza sa 1,508,531 KM na 35,386,393 KM, kao i kratkoročnih obaveza za skoro 50%. Dugoročne obaveze se znatno smanjuju u 2014. godini i samim tim neto poslovna aktiva se povećala dva puta.

Dijagram 19 Analiza poslovne aktive preduzeća



Izvor: Autor rada, 2019.

Na prikazanom dijagramu uočava se promjena strukture poslovne aktive i promjena iznosa neto poslovne aktive Preduzeća, i kao što smo gore naveli dugoročne obaveze su u ukupnoj strukturi učestvovale sa samo 1,37% u 2011. godini, dok su 2013. učestvovale sa čak 28,19% da bi u 2014. godini smanjile na 19,45%.

U svim posmatranim godinama preovladavaju kratkoročne obaveze koje se kreću od 36% do 46%. Neto poslovna aktiva preduzeća je najizraženija u 2011. godini i iznosi 51%, ona doživaljava veliki pad u 2013. godini na 17% i ponovni rast u 2014. godini na 35%.

U nastavku je prikazana efikasnost imovine preduzeća i koeficijent obrta tekuće imovine.

Tabela 12 Pokazatelji efikasnosti

Pokazatelji efikasnosti	2011	2013	2014
Koeficijent obrta ukupne imovine	1.73	1.08	0.89
Koeficijent obrta tekuće imovine	2.39	2.30	1.78

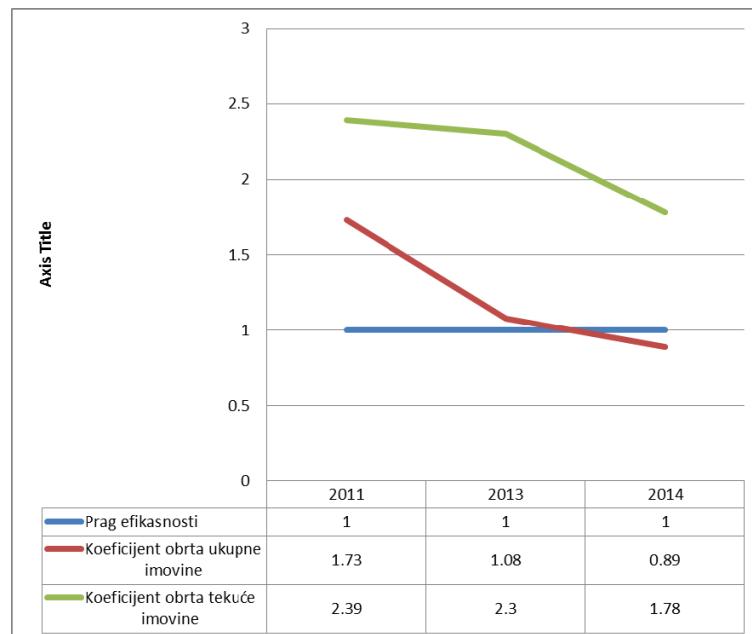
Izvor: Autor rada, 2019.

Koeficijent obrta ukupne imovine pokazuje prosječan obrt ukupne imovine u toku jedne godine. U slučaju preduzeća BH Gas on se kreće od 0,89% u 2014. godini što znači da se ukupna imovina obrne manje od jednog puta, tj tačnije 0,89 puta, odnosno da se u toku godine toliko puta upotrijebi u procesu reprodukcije, u 2013. godini koeficijent iznosi 1,08, dok je u 2011. godini iznosio 1,73, što znači da se ukupna imovina obrnala skoro 2 puta. Koeficijent obrta tekuće imovine pokazuje isto samo za obrtnu imovinu. Očekivano, viši je od koeficijenta obrta ukupne imovine jer odlika tekuće imovine i jeste veći broj obrta u toku poslovnog perioda. U slučaju Preduzeća on se kreće do 2,39, što znači da se svaka stavka tekuće imovine godišnje nađe do 2,39 puta u procesu reprodukcije.

Naredni dijagram prikazuje promjene u efikasnosti imovine preduzeća BH Gas.

Svaki koeficijent viši od 1 se smatra zadovoljavajućim jer je takav indikator da se imovina nađe u više procesa reprodukcije, odnosno više puta u jednom procesu.

Dijagram 20 Efikasnost imovine preduzeća



Izvor: Autor rada, 2019.

Tako da se vidi da je koeficijent obrta tekuće imovine povoljan za obrt tekuće imovine u svim godinama posmatranog vremenskog perioda dok je kod obrta ukupne imovine povoljan u 2011. i 2013. godini a u 2014. godini iznosi 0,89 i nalazi se ispod granice.

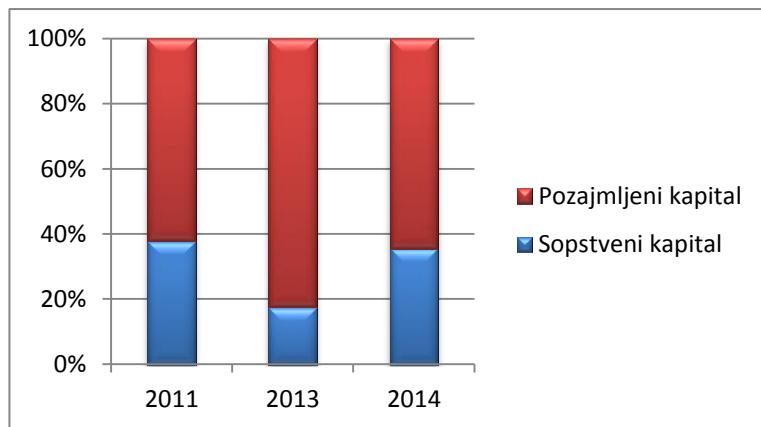
Tabela 13 Struktura pasive u periodu 2011-2014.godina

Godina	2011	%	2013	%	2014	%
Sopstevni kapital	43,270,828	39.20%	22,087,029	17.60%	44,357,101	35.55%
Pozajmljeni kapital	67,103,348	60.80%	103,406,320	82.40%	80,411,351	64.45%
UKUPNO PASIVA	110,374,176	100.00%	125,493,349	100.00%	124,768,452	100.00%

Izvor: Autor rada, 2019.

Analiza strukture pasive predstavlja analizu strukture izvora sredstava preduzeća. Uz pomoć nje se uviđa porijeklo sredstava preduzeća. Analiza se vrši kako bi se utvrdio odnos tuđih i pozajmljenih izvora sredstava u preduzeću. U analizi strukture pasive Preduzeća utvrđena je pomjerenostruktura kapitala u korist pozajmljenih izvora. Sopstveni kapital, koji se u najvećem dijelu sastoji od rezervi i neraspoređenog dobitka u 2011. i 2014. čini 39% odnosno 35%. dok je u 2013. znatno manji iznosi samo 17%. Samim tim pozajmljeni kapital u 2013. iznosi 82%, a u 2011. i 2014. između 60% i 64%. Kretanje iznosa i promjenetrukture kapitala uočljive su na **dijagramu 21** koji je prikazan u nastavku.

Dijagram 21 Odnos pozajmljenog i sopstvenog kapitala



Izvor: Autor rada, 2019.

Pomjerenost strukture pasive u korist pozajmljenog kapitala može imati pozitivne i negativne posljedice.

U strukturi pozajmljenog kapitala najveći dio čine kratkoročne obaveze sa oko 70% udjela u čitavoj strukturi pozajmljenog kapitala.

Tabela 14 Struktura sopstvenog kapitala

Konto	Pozicija	Ozn. AOP	2011		2013		2014	
	A. KAPITAL (102 - 109 ± 110 + 111 + 115 + 116 - 117 + 118 - 123)	101	43,270,828	39.20%	22,087,029	17.59%	44,357,092	35.55%
30	I - OSNOVNI KAPITAL (103 do 108)	102	50,000	0.12%	5,0000	0.12%	50,000	0.11%
31	II - UPISANI NEUPLAĆENI KAPITAL	109	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
320, 321	III - EMISIONA PREMIJA I EMISIONI GUBITAK	110		0.00%	0	0.00%		0.00%
32	dio IV - REZERVE (112 do 114.)	111	28,020,889	64.76%	28,020,889	126.87%	46,061,898	103.84%
330, 331, 334	V - REVALORIZACIONE REZERVE	115	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
332	VI - NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU FINANSIJSKIH SREDSTAVA RASPOLOŽIVIH ZA PRODAJU	116	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
333	VII - NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU FINANSIJSKIH SREDSTAVA RASPOLOŽIVIH ZA PRODAJU	117	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%

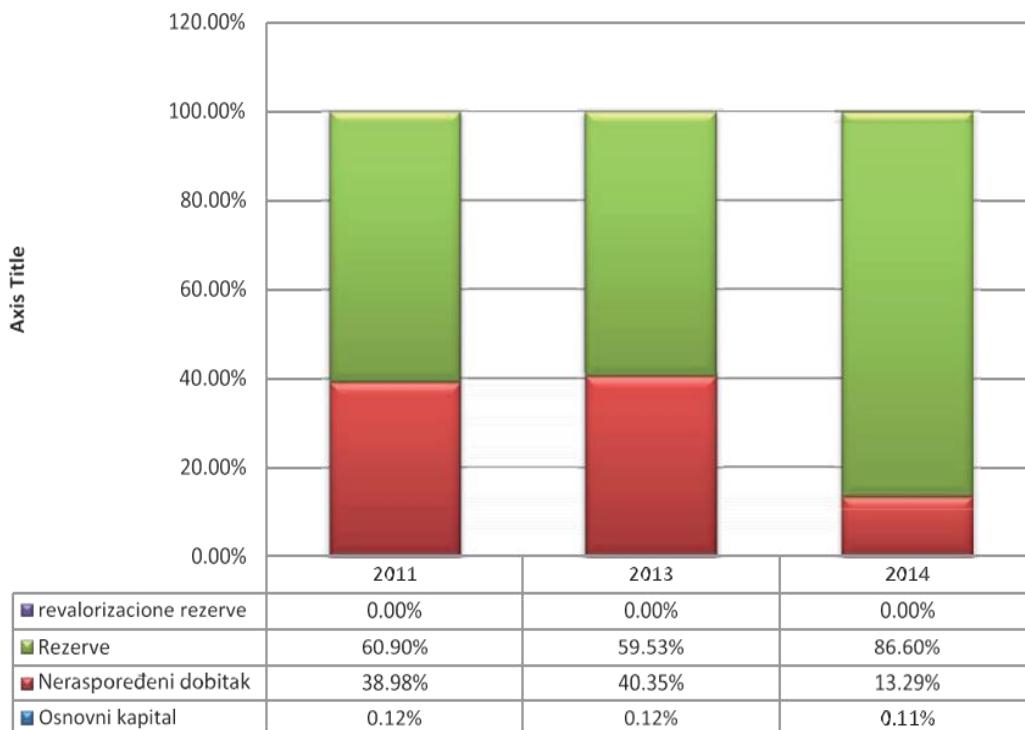
	VIII -							
34	NERASPOREĐENI DOBITAK (119 do 122)	118	16,866,853	38.98%	8,912,090	40.35%	5,896,154	13.29%
35	IX - GUBITAK DO VISINE KAPITALA (124 + 125)	123	1,666,914	0.28%	14,850,950	2.52%	7,650,951	1.30%

Izvor: Autor rada, 2019.

Struktura sopstvenog kapitala

Iz strukture sopstvenog kapitala se uočava da se većinu kapitala sačinjavaju rezerve koje se kreću od 60,90% u 2011. godini do 86,60% u 2014. godini, dok osnovni kapital sačinjava samo 0,11% u posmatranom vremenskom periodu. Neraspoređeni dobitak se kreće od oko 40% u 2011. i 2013. godini, da bi u 2014. iznosio samo 13%. Treba napomenuti da u navedenim godinama (**Tabela 14.**), se pojavljuje gubitak do visine kapitala koji se sanira iz rezervi tako da rezerve u tabeli čine preko 100% što nije moguće, tako da nakon oduzimanja gubitka do visine kapitala od rezervi dobije se realan procenat učešća. Promjena strukture sopstvenog kapitala u periodu 2011.-2014.godine može se uočiti i sa dijagrama koji slijedi:

Dijagram 22 Struktura sopstvenog kapitala



Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 15 Struktura pozajmljenog kapitala

Konto	Pozicija	AOP	Oznaka	2011		2013		2014
B. REZERVISANJA, ODLOŽENE								
40	PORESKE OBAVEZE I RAZGRANIČENI PRIHODI (127 do 134)	126		1,255,804	1.14%	1,305,478	1.04%	1,262,800 1.01%
V. OBAVEZE (136 + 144)								
41	I - DUGOROČNE OBAVEZE (137 do 143)	135		55,213,378	50.02%	93,995,978	74.87%	78,854,810 63.20%
42 do 49	II - KRATKOROČNE OBAVEZE (145 + 150 + 156 + 157 + 158 + 159 + 160 + 161 + 162 + 163)	136		15,085,311	27.32%	35,386,393	37.65%	24,261,922 30.77%
42	1. Kratkoročne finansijske obaveze (146 do 149)	144		40,128,067	72.68%	58,609,585	62.35%	54,592,888 69.23%
43	2. Obaveze iz poslovanja (151 do 155)	145		9,199,552	22.93%	20,442,562	34.88%	4,255,487 7.79%
440 do 449	3. Obaveze iz specifičnih poslova	150		30,928,515	77.07%	36,476,775	62.24%	48,802,988 89.39%
450 do 458	4. Obaveze za zarade i naknade zarada	151		0	0.00%	0	0.00%	0 0.00%
460 do 469	5. Druge obaveze	152		67,073	0.17%	476	0.00%	8,217 0.02%
470 do 479	6. Porez na dodatu vrijednost	153		54,336	0.14%	1,530,166	2.61%	1,212,207 2.22%
48, osim 481	7. Obaveze za ostale poreze, doprinose i druge dažbine	154		0	0.00%	159,590	0.27%	313,972 0.58%
481	8. Obaveze za porez na dobitak	155		0	0.00%	0	0.00%	0 0.00%
49, osim 495	9. Pasivna vremenska razgraničenja i kratkoročna rezervisanja	156		10,210,946	25.45%	8,104,864	13.83%	293,741 0.54%
495	10. Odložene poreske obaveze	157		0	0.00%	0	0.00%	0 0.00%

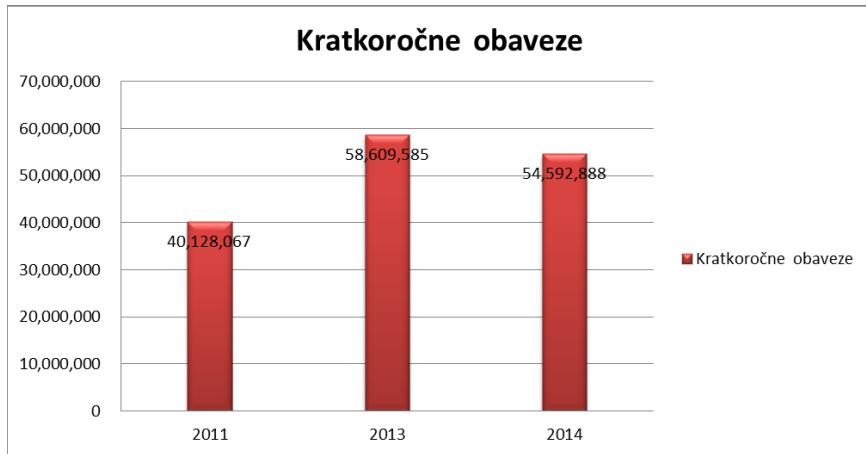
Izvor: Autor rada, 2019.

Struktura pozajmljenog kapitala

Struktura pozajmljenog kapitala u najvećem procentu predstavljaju kratkoročne obaveze koje se kreću od 62 do 72% u posmatranom vremenskom periodu, a u narednom dijagramu će biti prikazano njihovo kretanje u KM.

Obaveze iz poslovanja čine većinski dio kratkoročnih obaveza, a strukturu dopunjavaju kratkoročne finansijske obaveze, i sa znatno manjim učešćem druge obaveze. Porez na dodatnu vrijednost i obaveze za ostale poreze.

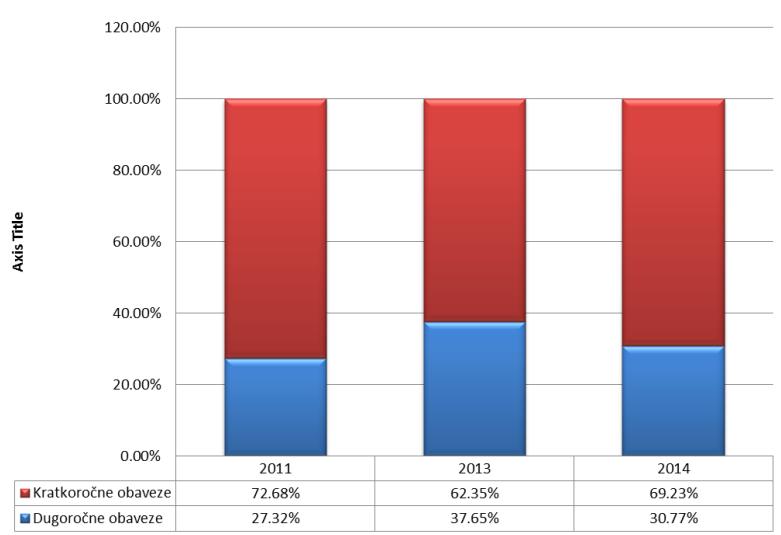
Dijagram 23 Struktura pozajmljenog kapitala



Izvor: Autor rada, 2019.

Ostatak strukture pozajmljenog kapitala čine dugoročne obaveze koje se kreću od 27% do 37% u posmatranom vremenskom periodu i rezervisanja koja se kreću oko 1%.

Dijagram 24 Struktura obaveza



Izvor: Autor rada, 2019.

Na osnovu analize strukture pasive i aktive preduzeća izračunati su i sljedeći pokazatelji:

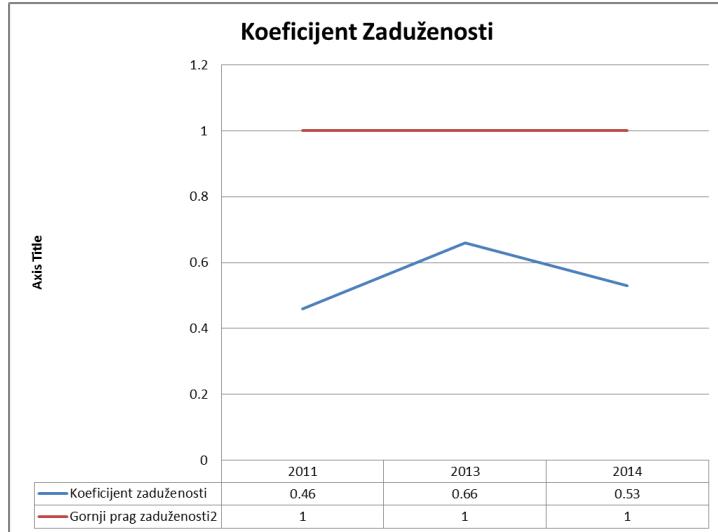
Tabela 16 Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti	2011	2013	2014
Koef. zaduženosti	0.46	0.66	0.53
Koef. vlastitog finansiranja	0.36	0.16	0.30
Koef. finansiranja	0.46	0.66	0.53

Izvor: Autor rada, 2019.

U slučaju preduzeća BH Gas, ovaj koeficijent varira između 0,46 do 0,66 što znači da je zaduženost preduzeća u dozvoljenoj mjeri da aktiva po svom obimu znatno premašuje iznos ukupnih obaveza. Navedeno je prikazano u sljedećem dijagramu.

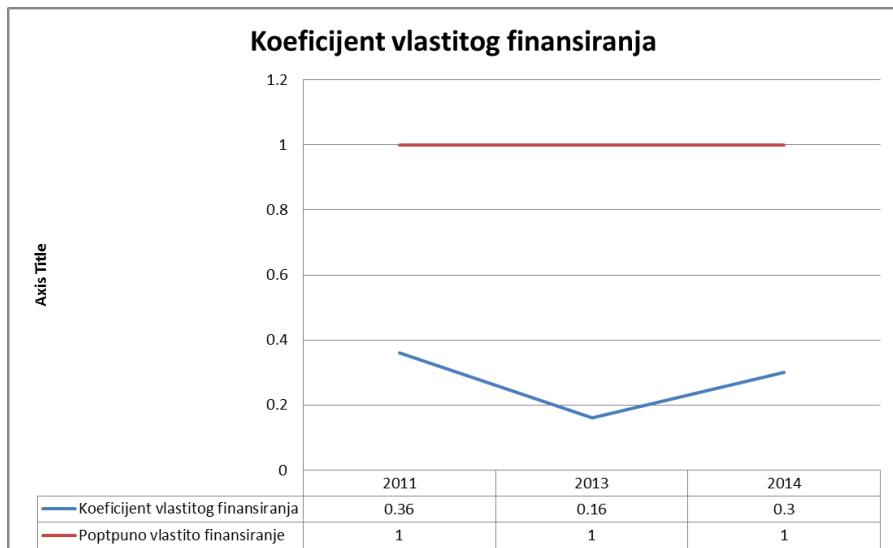
Dijagram 25 Koeficijent zaduženosti



Izvor: Autor rada, 2019.

U slučaju Preduzeća, koeficijent vlastitog finansiranja se kreće između 0,16 i 0,36 što znači da se preduzeće finansira pretežno iz pozamljenih izbora. Navedeno će biti prikazano na sljedećem dijagramu.

Dijagram 26 Koeficijent vlastitog finansiranja



Izvor: Autor rada, 2019.

Analiza finansijskog položaja

U okviru ovog dijela izvršena je analiza:

- Finansijske ravnoteže preduzeća i to dugoročne i kratkoročne,
- Likvidnosti preduzeća, i
- Solventnosti preduzeća

Finansijska ravnoteža

Dugoročna finansijska ravnoteža

Tabela 17 Dugoročna finansijska ravnoteža

DUGOROČNA FINANSIJSKA RAVNOTEŽA	2011	2013	2014
Upisani neuplaćeni kapital	0	0	0
Stalna imovina	22,862,464	52,269,594	51,158,835
Stalne zalihe	171,694	82,346	78,289
Gubitak iskazan u aktivi	0	0	0
Dugočno vezana i izgubljena imovina	23,034,158	52,351,940	51,237,124
Kapital umanjen za gubitak na strani pasive	43,270,828	22,132,029	44,357,092
Dugoročna rezervisanja	1,255,804	1,305,478	1,262,800
Dugoročne obaveze	1,508,531	35,386,393	24,261,922
Trajni kapital i dugoročne obaveze	46,035,163	58,823,900	69,881,814

Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 18 Racio finansijske stabilnosti

OPIS	2011	2013	2014
Razlika (izvori-sredstva)	-23,001,005	-6,471,960	-18,644,690
Racio finansijske stabilnosti	0.500360083	0.889977373	0.733196823

Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 19 Odnos trajnog kapitala i dugorčnih obaveza

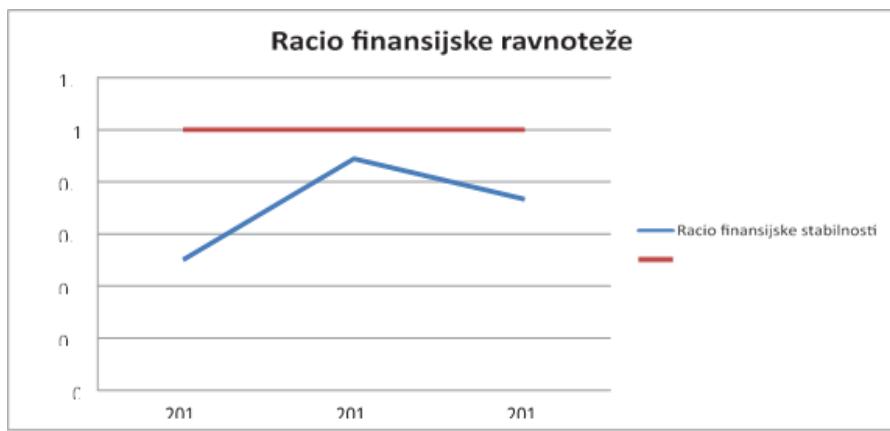
OPIS	2011	2013	2014
Dugočno vezana i izgubljena imovina	23,034,158	52,351,940	51,237,124
Trajni kapital i dugoročne ovaveze	50.04%	89.00%	73.32%

Izvor: Autor rada, 2019.

Iz prikazanih tabela se uočava da se preduzeće ne nalazi u stanju finansijske ravnoteže jer je koeficijent finansijske ravnoteže konstantno manji od 1, odnosno kreće se između 0,50 i 0,88. Trajni kapital i dugoročne obaveze pokrivaju 50% do 89% dugoročno vezane i izgubljene imovine, dok je ostatak pokriven kratkoročnim izvorima sredstava.

Racio finansijske stabilnosti se može lakše uočiti u narednom dijagramu:

Dijagram 27 Racio finansijske ravnoteže



Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 20 Dugoročna finansijska ravnoteža bez zaliha

DUGOROČNA FINANSIJSKA RAVNOTEŽA	2011	2013	2014
Upisani neuplaćeni kapital	0	0	0
Stalna imovina	22,862,464	52,269,594	51,158,835
Gubitak iskazan u aktivi	0	0	0
Dugoročno vezana imovina bez zaliha	22,862,464	52,269,594	51,158,835
Kapital umanjen za gubitak na strani pasive	43,270,828	22,132,029	44,357,092
Dugoročna rezervisanja	1,255,804	1,305,478	1,262,800
Dugoročne obaveze	1,508,531	35,386,393	24,261,922
Trajni kapital i dugoročne obaveze	44,779,359	57,518,422	69,881,814

Izvor: Autor rada, 2019.

Sa **tabeli 20** se možemo uočiti blagi porast dugoročno vezane imovine bez zaliha u posmatranom veremenskom periodu.

Kratkoročna finansijska ravnoteža

Tabela 21 Kratkoročna finansijska ravnoteža

KRATKOROČNA FINANSIJSKA RAVNOTEŽA	2011	2013	2014
Kratkoročna potraživanja	71,708,138	72,933,008	70,050,749
Kratkoročni finansijski plasmani	889,463	737,025	694,103
Gotovinski ekvivalenti	0	0	0
Gotovina	16,521,343	990,626	4,174,673
AVR	28,105	44,255	93,584
Likvidna i kratkoročno vezana sredstva	89,147,050	74,704,914	75,013,109
Kratkoročne obaveze	40,128,067	58,609,585	54,592,888
PVR	10,210,946	8,104,864	293,741
Kratkoročni izvori finansiranja	50,339,013	66,714,449	54,886,629

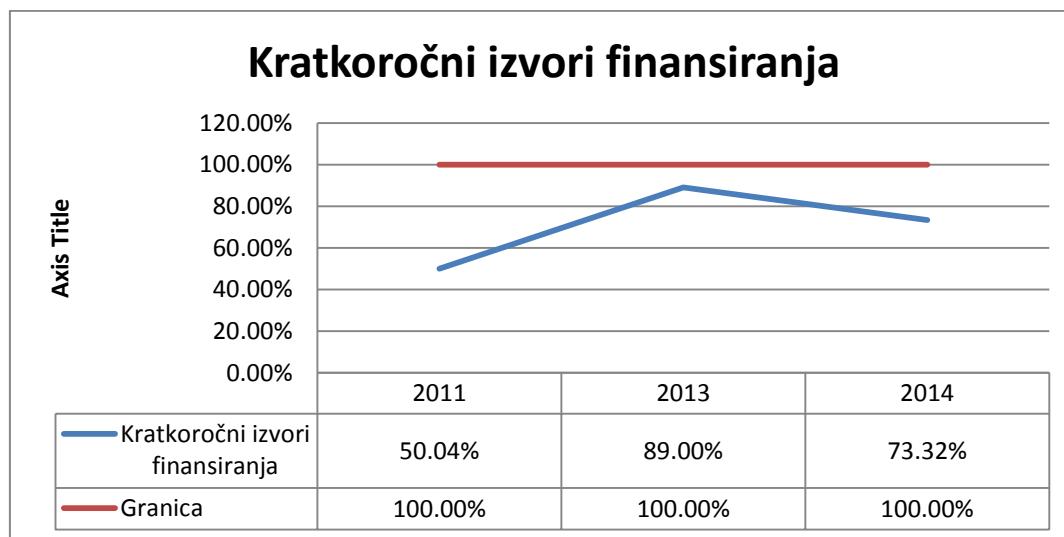
Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 22 Razlika sredstava i izvora

OPIS	2011	2013	2014
Razlika (sredstva-izvori)	38,808,037	7,990,465	20,126,480
Likvidna i kratkoročno vezana sredstva	102,980,937	316,732,592	146,024,770
Kratkoročni izvori finansiranja	56.47%	89.30%	73.17%

Izvor: Autor rada, 2019.

Po pitanju kratkoročne finansijske ravnoteže, izvori ne premašuju sredstva. S obzirom da kratkoročni izvori finansiranja iznose manje od 100% likvidnih i kratkoročno vezanih sredstava, to upućuje na činjenicu da su dio kratkoročna sredstava likvidana i dostupana.

Dijagram 28 Kratkoročni izvori finansiranja

Izvor: Autor rada, 2019.

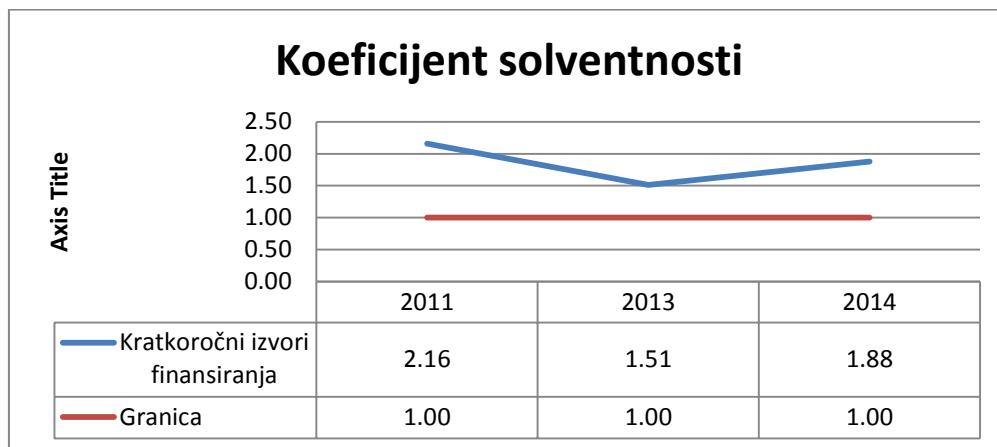
Tabela 23 Solventnost

SOLVENTNOST	2011	2013	2014
Poslovna imovina	119,292,480	142,306,889	148,033,408
Dugovi	55,213,378	93,995,978	78,854,810
KOEFICIJENT SOLVENTNOSTI	2.16	1.51	1.88

Izvor: Autor rada, 2019.

U slučaju preduzeća BH Gas, koeficijent solventnosti varira između 1,51 i 2,16 što znači da je preduzeće konstantno solventno.

Dijagram 29 Koeficijent solventnosti



Izvor: Autor rada, 2019.

Analiza prinosnog položaja

U okviru analize prinosnog položaja preduzeća analiziran je bilans uspjeha, kao i struktura bilansa uspjeha, struktura finansijskog rezultata i uspješnost bilansa, te rentabilnost preduzeća.

Tabela 24 Struktura bilansa uspjeha i finansijskog rezultata

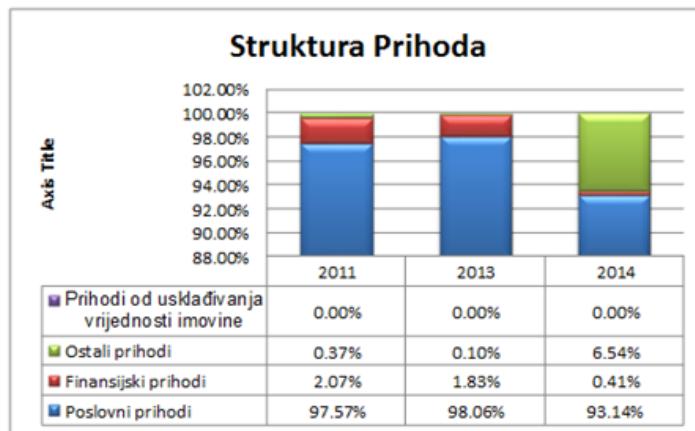
R.BR.	POZICIJA	2011	%	2013	%	2014	%
1	Poslovni prihodi	201,038,259	97.57%	151,034,271	98.06%	123,139,237	93.14%
2	Finansijski prihodi	4,260,791	2.07%	2,825,476	1.83%	546,211	0.41%
3	Ostali Prihodu	753,823	0.37%	158,456	0.10%	8,521,193	6.45%
4	Prihodi od uskladivanja vrijednosti imovine	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
5	Ukupni prihodi (1-4)	206,052,873	100.00%	154,018,203	100.00%	132,206,641	100.00%
6	Poslovni rashodi	202,434,136	96.64%	143,553,191	85.01%	123,809,252	94.71%
7	Finansijski rashodi	6,908,902	3.30%	3,164,493	1.87%	6,908,902	5.29%
8	Ostali Rashodi	121,305	0.06%	22,076,126	13.07%	4,433	0.00%
9	Rashodi od uskladivanja vrijednosti imovine	0	0.00%	74,249	0.04%	0	0.00%
10	Ukupni rashodi (6-9)	209,464,343	100.00%	168,868,059	100.00%	130,722,587	100.00%
11	Dobitak redovne aktivnosti (1+2-6-7)	0	0.00%	7,142,063	0.00%		0.00%
12	Gubitak redovne aktivnosti (6+7-1-2)	4,043,988	1.96%		2.63%	7,032,706	3.06%
13	Bruto dobitak (5-10)		0.00%		0.00%	1,484,054	0.00%
14	Bruto gubitak (10-5)	3,411,470	1.63%	-14,849,856	-7.09%	0	0.00%
15	Porezi i doprinosi	0	0.00%	0	0.00%	252,289	0.00%
16	Neto dobitak (13-15)	0	0.00%	0	0.00%	1,231,765	0.00%

Izvor: Autor rada, 2019.

Iz tabele strukture bilansa uspjeha uočavamo da poslovni prihodi u posmatranom periodu čine oko 95% ukupnih prihoda, te da se konstantno smanjuju iz godine u godinu za ukupan pad od 40% u 2014. godini u odnosu na 2011. godinu. Preduzeće je bijležilo gubitak u 2011. i 2013. godini da bi u 2014. ostvarilo bruto dobitak od 1,484,054 KM, uslijed pada poslovnih rashoda, i povećanja ostalih prihoda preduzeća.

Napomena: u prikazanoj tabeli sve stavke su stavljanе u odnos sa ukupnim prihodima, na osnovu čega se može uočavati njihov odnos i poređati veličine sa veličinama prihoda.

Dijagram 30 Struktura prihoda

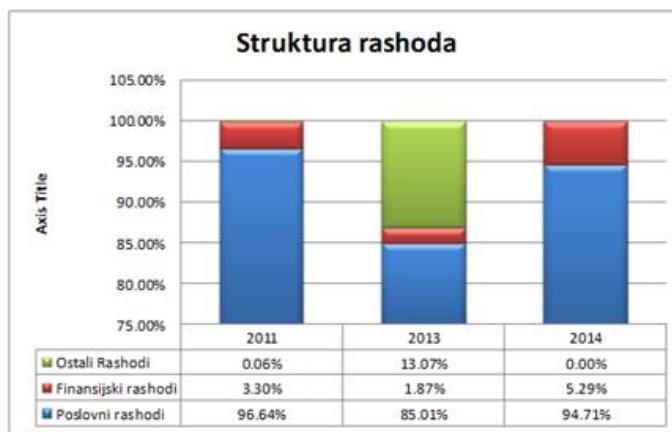


Izvor: Autor rada, 2019.

Vidljivo je da postoji prevlast poslovnih prihoda u ukupnoj strukturi, kao i naglo povećanja ostalih prihoda u 2014. na čak 6,54%, sa nešto manje od pola procenta u 2011. i 2013. godini.

Slično, prikazuje se i struktura rashoda koje je preduzeće ostvarilo u posmatranom vremenskom periodu.

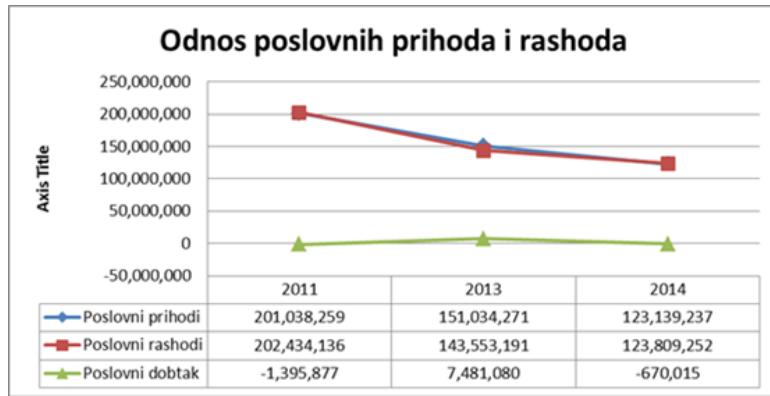
Dijagram 31 Struktura rashoda



Izvor: Autor rada, 2019.

Slično kao i u strukturi prihoda uočavamo da najveći dio strukture rashoda čine poslovni rashodi, ali da i finansijski rashodi učestvuju sa znatno većim procentom naročito u 2013. godini gdje oni iznose čak 13,07%.

Dijagram 32 Odnos poslovnih prihoda i rashoda

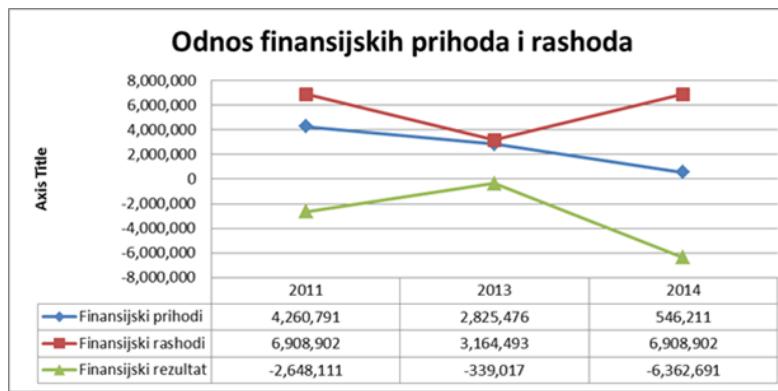


Izvor: Autor rada, 2019.

Preduzeće ostvaruje poslovni dobitak samo u 2013. godini, dok u preostale dvije posmatrane preduzeće ostvaruje negativan poslovni rezultat.

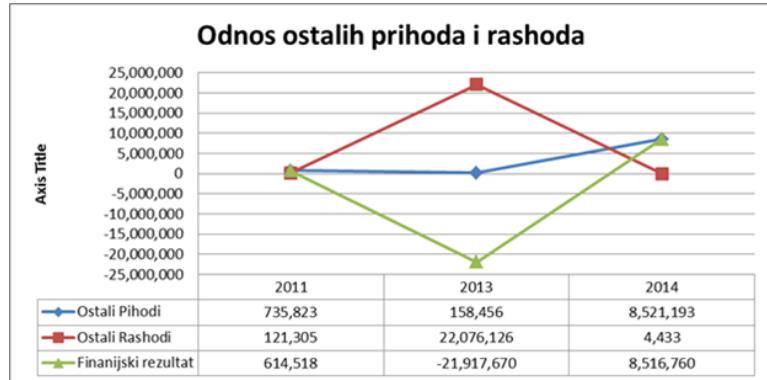
U odnosu finansijskih prihoda i rashoda učavamo da preduzeće u svim posmatrnim godinama ostvaruje negativan rezultat, kao i da finansijski prihodi konstantno padaju iz godine u godinu, a ukupan pad od 2011. do 2014. iznosi čak 520%.

Dijagram 33 Odnos finansijskih prihoda i rashoda



Izvor: Autor rada, 2019.

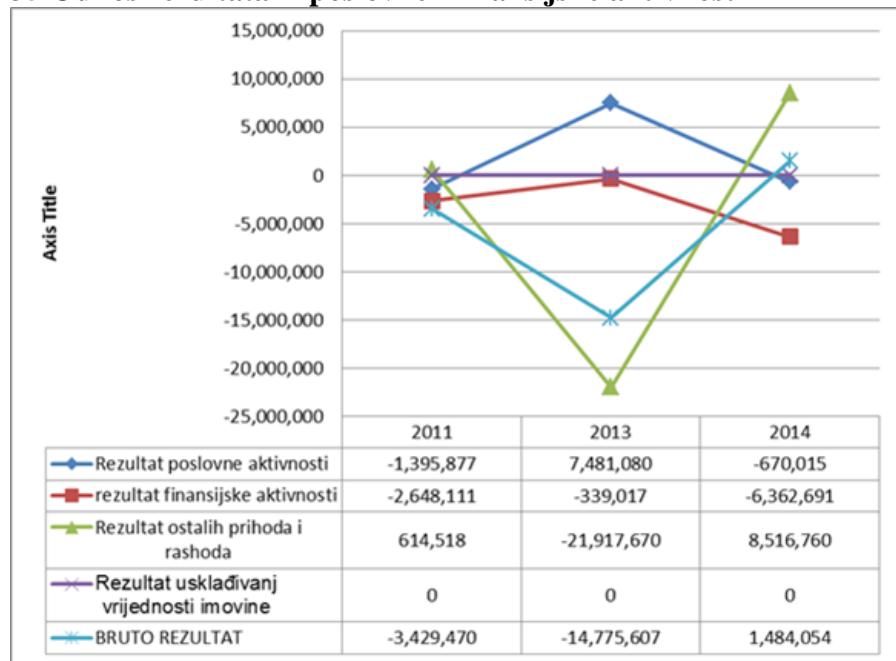
Dijagram 34 Odnos ostalih prihoda i rashoda



Izvor: Autor rada, 2019.

Na narednom dijagramu prikazaće se odnos rezultata iz poslovne i finansijske aktivnosti, ostalih prihoda i rashoda, te usklađivanja vrijednosti imovine i bruto rezultat:

Dijagram 35 Odnos rezultata iz poslovne i finansijske aktivnosti



Izvor: Autor rada, 2019.

Slično kao i u slučaju strukture ukupnih prihoda, promjene u strukturi ukupnih prihoda i rashoda najlakše se uočavaju posmatranjem baznih i lančanih indeksa čije je tumačenje prethodno objašnjeno. (Tabela 25.i 26.). ostvaruje dobitak, odnosno gubitak u određenim godinama.

Tabela 25 Struktura Bilansa uspjeha

R.BR.	POZICIJA	2011	%	2012	%	2014	%
1	Poslovni prihodi	201,038,25	97.57%	151,034,27	98.06%	123,139,23	93.14%
		9		1		7	
2	Finansijski prihodi	4,260,791	2.07%	2,825,476	1.83%	546,211	0.41%
3	Ostali Prihodu	753,823	0.37%	158,456	0.10%	8,521,193	6.45%
4	Prihodi od usklađivanja vrijednosti imovine	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
5	Ukupni prihodi (1-4)	206,052,87	100.00	154,018,20	100.00	132,206,64	100.00
		3	%	3	%	1	%
6	Poslovni rashodi	202,434,13	96.64%	143,553,19	85.01%	123,809,25	94.71%
		6		1		2	
7	Finansijski rashodi	6,908,902	3.30%	3,164,493	1.87%	6,908,902	5.29%
8	Ostali Rashodi	121,305	0.06%	22,076,126	13.07%	4,433	0.00%
9	Rashodi od usklađivanja vrijednosti imovine	0	0.00%	74,249	0.04%	0	0.00%
10	Ukupni rashodi (6-9)	209,464,34	100.00	168,868,05	100.00	130,722,58	100.00
		3	%	9	%	7	%
11	Dobitak redovne aktivnosti (1+2-6-7)	0	0.00%	7,142,063	0.00%		0.00%
12	Gubitak redovne aktivnosti (6+7-1-2)	4,043,988	1.96%			7,032,706	3.06%

13	Bruto dobitak (5-10)			0.00%		0.00%	1,484,054	0.00%
14	Bruto gubitak (10-5)	3,411,470	1.63%	-	-7.09%	0	0.00%	
				14,849,856				
15	Porezi i doprinosi	0	0.00%	0	0.00%	252,289	0.00%	

16 Neto dobitak (13-15) 0 0.00% 0 0.00% 1,231,765 0.00%

Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 26 Lančani indeks strukture bilansa uspjeh

R.BR.	POZICIJA	2011	Bazni indeks	Lančani indeks	2013	Bazni indeks	Lančani indeks	2014	Bazni indeks2	Lančani indeks 2
1	Poslovni prihodi	201,038,259	100.00 %	100.00 %	151,034,271	75.13%	75.13%	123,139,237	61.25%	81.53%
2	Finansijski prihodi	4,260,791	100.00 %	100.00 %	2,825,476	66.31%	0.00%	546,211	12.82%	19.33%
3	Prihodi na osnovu vandrednih događaja (ostali finansijski prihodi)	753,823	100.00 %	100.00 %	158,456	21.02%	0.00%	8,521,193	1130.40 %	5377.64 %
4	Revalorizacijni dobitak	0	100.00 %	100.00 %	0	#DIV/0!	0.00%	0	#DIV/0!	#DIV/0!
5	Ukupni prihodi (1-4)	206,052,873	100.00 %	100.00 %	154,018,203	74.75%	74.75%	132,206,641	64.16%	85.84%
6	Poslovni rashodi	202,434,136	100.00 %	100.00 %	143,553,191	70.91%	70.91%	123,809,252	61.16%	86.25%
7	Finansijski rashodi	6,908,902	100.00 %	100.00 %	3,164,493	45.80%	45.80%	6,908,902	100.00 %	218.33 %
8	Rashodi na osnovu vandrendih događaja	121,305	100.00 %	100.00 %	22,076,126	18198.86 %	0.00%	4,433	3.65%	0.02%
9	Revalorizacijni gubitak	0	100.00 %	100.00 %	74,249	#DIV/0!	0.00%	0	#DIV/0!	0.00%
10	Ukupni rashodi (6-9)	209,464,343	100.00 %	100.00 %	168,868,059	80.62%	80.62%	130,722,587	62.41%	77.41%
11	Dobitak redovne akativnosti (1+2-6-7)	-4,043,988	100.00 %	100.00 %	7,142,063	-176.61%	0.00%	-128,237	3.17%	-1.80%
12	Gubitak	4,043,988	100.00	100.00	-7,142,063	-176.61%	0.00%	7,032,706	173.91	-98.47%

2	redovne aktivnosti (6+7-1-2)		%	%						%
1	Bruto dubitak (5- 10)	-3,411,470	100.00 %	100.00 %	- 6	14,849,85 435.29%	435.29 %	1,484,054 -43.50%	-9.99%	
1	Bruto gubitak (10- 5)	0	100.00 %	100.00 %	0	0.00% 0.00%	0.00% 0.00%	0	0.00% 0.00%	
1	Porezi i doprinosi		100.00 %	100.00 %				252,289 100.00	100.00	
1	Neto dubitak (13- 15)	-3,411,470	100.00 %	100.00 %	- 6	14,849,85 435.29%	435.29 %	1,231,765 -36.11%	-8.29%	

Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 27 Struktura poslovnih prihoda i rashoda

POZICIJA	2011	2013	2014
A. POSLOVNI PRIHODI I RASHODI			
I - POSLOVNI PRIHODI (202 + 206 + 210 + 211 - 212 + 213 - 214 + 215)			
1. Prihodi od prodaje robe (203 do 205)	200,988,254	99.9	123,089,8
	4%	3	90
2. Prihodi od prodaje učinaka (207 do 209)	74,127	0.04	1,400
	%	0	0.00
8. Ostali poslovni prihodi	42,878	0.02	47,947
	%	0.03	0.04
II - POSLOVNI RASHODI (217 + 218 + 219 + 222 + 223 + 226 + 227 + 228)			
1. Nabavna vrijednost prodate robe	196,128,318	96.8	119,665,0
	9%	0	41
2. Troškovi materijala	84,015	0.04	83,532
	%	94,264	0.07
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda (220 + 221)	1,830,164	0.90	2,072,602
	%	2,027,448	1.41
4. Troškovi proizvodnih usluga	200,487	0.10	168,854
	%	242,941	0.17
5. Troškovi amortizacije i rezervisanja (224 + 225)	3,677,289	1.82	1,413,745
	%	2,081,807	1.45
6. Nematerijalni troškovi (bez poreza i doprinosova)	449,354	0.22	396,552
	%	404,652	0.28
7. Troškovi rezrvisanja	64,509	0.03	8,935
	%	14,159	0.01
Poslovni prihodi	201,105,259	100.	123,139,2
	00%	1	100.00
Poslovni rashodi	202,434,136	100.	123,809,2
		143,553,13	100.00

		00%	1	00%	61	0%
Poslovni gubitak	1,328,877	0.66		670,024	0.54	
		%			%	

Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 28 Lančani indeks strukture prihoda i rashoda

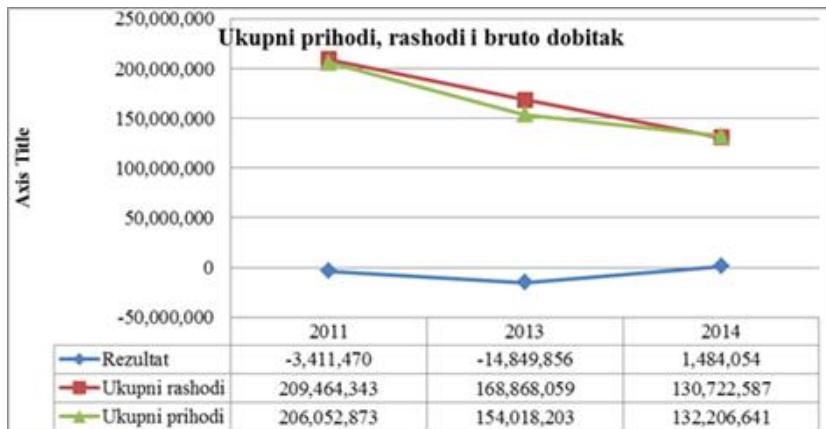
Račun	POZICIJA	2011	Bazni indeks	Lančani indeks	2013	Bazni indeks	Lančani indeks	2014	Bazni indeks	Lančani indeks
60	A. POSLOVNI PRIHODI I RASHODI									
600	I - POSLOVNI PRIHODI (202 + 206 + 210 + 211 - 212 + 213 - 214 + 215)									
601,	1. Prikazi od prodaje robe (203 do 205)	200,988,254	100. 00%	100. 00%	150,991,3	75.1 2%	75.1 2%	123,08 9,890	61.2 4%	81.5 2%
603										
604	2. Prikazi od prodaje učinaka (207 do 209)	74,127	100. 00%	100. 00%	0	0.00 %	0.00 %	1,400	1.89	
61	8. Ostali poslovni prihodi	42,878	100. 00%	100. 00%	42,878	100. 00%	100. 00%	47,947	111. 82%	111. 82%
610	II - POSLOVNI RASHODI (217 + 218 + 219 + 222 + 223 + 226 + 227 + 228)		100. 00%	100. 00%						
611,	1. Nabavna vrijednost prodate robe	196,128,318	100. 00%	100. 00%	138,687,8	70.7 1%	70.7 1%	119,66 5,041	61.0 1%	86.2 8%
612,										
613										
614	2. Troškovi materijala	84,015	100. 00%	100. 00%	94,264	112. 20%	112. 20%	83,532	99.4 3%	88.6 1%
62	3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda (220 + 221)	1,830,164	100. 00%	100. 00%	2,027,448	110. 78%	110. 78%	2,072, 602	113. 25%	102. 23%
630	4. Troškovi proizvodnih usluga	200,487	100. 00%	100. 00%	242,941	121. 18%	121. 18%	168,85 4	84.2 2%	69.5 0%
631	5. Troškovi amortizacije i rezervisanja (224 + 225)	3,677,289	100. 00%	100. 00%	2,081,807	56.6 1%	56.6 1%	1,413, 745	38.4 5%	67.9 1%
640,	6. Nematerijalni troškovi (bez poreza i doprinosa)	449,354	100. 00%	100. 00%	404,652	90.0 5%	90.0 5%	396,55 2	88.2 5%	98.0 0%
641										
642,	7. Troškovi rezervisanja	64,509	100. 00%	100. 00%	14,159	21.9 5%	21.9 5%	8,935	13.8 5%	63.1 0%
643										
650 do	Poslovni prihodi	201,105,259	100. 00%	100. 00%	151,034,2	75.1 71	75.1 0%	123,13 9,237	61.2 3%	81.5 3%
659										
	Poslovni rashodi	202,434,136	100. 00%	100. 00%	143,553,1	70.9 31	70.9 1%	123,80 9,261	61.1 6%	86.2 5%
500 do	Poslovni gubitak	1,328,877	100. 00%	100. 00%		0.00 %	0.00 %	670,02 4	50.4 2%	

502						
510 do	Polsovni dobitak		100.	100.	7,481,140	
513			00%	00%		

Izvor: Autor rada, 2019.

Struktura finansijskog rezultata i uspešnosti bilansa

Dijagram 36 Kretanje ukupnih prihoda, rashoda i dobitka



Izvor: Autor rada, 2019.

Uočljiv je nagli pad prihoda u posmatranom vremenskom periodu od ukupnih 60%, kao i konstantan pad rashoda gotovo srazmjeran prihodima. Analizom bilansa uspjeha preduzeća BH Gas ustanovljeno je da je bilans uspješan samo u 2014. od tri posmatrane godine.

Struktura Finansijskog rezultata

Kao i u dijelu sa prihodima i rashodima, promjene u strukturi finansijskog rezultata uočavaju se posmatranjem baznih i lančanih indeksa koji su izračunati.

Analizom prihoda i rashoda preduzeća, ustanovljava se način na koji preduzeće dolazi do rezultata poslovanja. Pritom, razlikuje se više izvora rezultata poslovanja, od koji su značajni rezultat iz obavljanja redovne aktivnosti i bruto/neto rezultat poslovanja. Tabela koja slijedi prikazuje rezultate poslovanja preduzeće, te pokazuje faktore poslovnog, finansijskog i ukupnog rizika.

Tabela 29 Struktura finansijskog rezultata

Br	POZICIJA	CEDIS	%	EPSD	%	EDBL	%
1	Poslovni prihodi	201,038,259	97.57%	151,034,271	98.06%	123,139,237	93.14%
2	Finansijski prihodi	4,260,791	2.07%	2,825,476	1.83%	546,211	0.41%
3	Ostali Prihodi	753,823	0.37%	158,456	0.10%	8,521,193	6.45%
4	Prihodi od uskladivanja vrijednosti imovine	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
5	Ukupni prihodi (1-4)	206,052,873	100.00%	154,018,203	100.00%	132,206,641	100.00%
6	Poslovni rashodi	202,434,136	96.64%	143,553,191	85.01%	123,809,252	94.71%

7	Finansijski rashodi	6,908,902	3.30%	3,164,493	1.87%	6,908,902	5.29%
8	Ostali Rashodi	121,305	0.06%	22,076,126	13.07%	4,433	0.00%
9	Rashodi od uskladivanja vrijednosti imovine	0	0.00%	74,249	0.00%	0	0.00%
10	Ukupni rashodi (6-9)	209,464,343		168,868,059		130,722,587	
11	FR iz poslovnih prihoda (1-6)	-1,395,877	40.92%	7,481,080	-50.38%	-670,015	-45.15%
12	FR iz finansiranja (2-7)	-2,648,111	77.62%	-339,017	2.28%	-6,362,691	-428.74%
13	FR iz redovnog poslovanja (11+12)	-4,043,988	118.54%	7,142,063	-48.10%	-7,032,706	-473.88%
14	FR na osnovu ostalih prihoda (3-8)	632,518	-18.54%	-21,917,670	-4.26%	8,516,760	42.62%
15	FR od uskladivanja imovine (4-9)	0	0.00%	-74,249	0.00%	0	0.00%
16	Bruto finansijski rezultat (13+14+15)	-3,411,470	100.00%	-14,849,856	100.00%	1,484,054	100.00%

Izvor: Autor rada, 2019.

Tabela 30 Lančani indeks strukture finansijkog rezultata

RED. BR.	POZICIJA	2011		2013		2014		Lančani indeks
		Bazni indeks	Lančani indeks	Bazni indeks	Lančani indeks	Bazni indeks	Lančani indeks	
1	Poslovni prihodi	201,038,259		151,034,271		123,139,237		
2	Finansijski prihodi	4,260,791		2,825,476		546,211		
3	Prihodi na osnovu vandrednih dogadaja	753,823		158,456		8,521,193		
4	Revalorizacioni dobitak	0		0		0		
5	Ukupni prihodi (1-4)	206,052,873		154,018,203		132,206,641		
6	Poslovni rashodi	202,434,136		143,553,191		123,809,252		
7	Finansijski rashodi	6,908,902		3,164,493		6,908,902		
8	Rashodi na osnovu vandrendih dogadaja	121,305		22,076,126		4,433		
9	Revalorizacioni gubitak	0		74,249		0		
10	Ukupni rashodi (6-9)	209,464,343		168,868,059		130,722,587		
11	FR iz poslovnih prihoda (1-6)	-1,395,877	100.00%	100%	7,481,080	-535.94%	-	-670,015 48.00% - 8.96%
12	FR iz finansiranja (2-7)	-2,648,111	100.00%	100%	-339,017	12.80%	12.8 -6,362,691 240.27% 81%	94% 0%

13	FR iz redovnog poslovanja (11+12)	-4,043,988	100.00%	100%	7,142,063	-176.61%	-	-	-7,032,706	173.91%	-
14	FR na osnovu vandrednih dogadaja (3-8)	632,518	100.00%	100%	-21,917,670	0.00%	0.00	8,516,760	0.00%	0.00	98.47 %
15	FR revealorizacije (4-9)	0	100.00%	100%	-74,249	0.00%	0.00	0	0.00%	0.00	%
16	Bruto finansijski rezultat (13+14+15)	-3,411,470	100%	100%	-14,849,856	435.29%	435.	1,484,054	-43.50%	-	9.99 %

Izvor: Autor rada, 2019.

5.7. Izrada modela restrukturiranja BH-GASA

Sa aspekta primjene strategije razvoja, menadžment BH-Gas-a d.o.o. treba poći od uslova za koje je ta struktura primjerena. Nakon, toga svaku strukturu treba precizno preispitati, predložiti eventualne promjene u okviru strukture i dati određene sugestije u vezi sa mogućnostima i načinima implementacije koncepta za svaku pojedinačnu strukturu.

Shodno definisanim strategijama i načinu njihove implementacije, primjerene organizacione strukture su:

- funkcionalna organizaciona struktura zasnovana na strategiji kontinuiteta, zadržavanje postojećih poslovnih rezultata i pozicije istim proizvodom i uslugama na istim tržištima;
- diviziona organizaciona struktura zasnovana na strategiji rasta orijentisana:
 - prema potrošačima (industrijski sektor, rezidencijalni i komercijalni sektor, ovisno od potreba za prirodnim gasom). KONCENTRACIJA – povećanje tržišnog udjela preduzeća sa postojećim proizvodom na postojećim tržištima te ostvarivanje boljeg konkurentnog položaja i
 - prema teritoriji, (geografska) organizaciona struktura, koja je primjerena strategiji razvoja alternativnih pravaca snabdijevanja i ostalih razvojnih projekata BH-Gas-a i
 - organizaciona struktura prema strateškim poslovnim jedinicama, bazirana na strategiji konglomeratske diverzifikacije, mogućnost da poduzeće ulazi u djelatnosti koje su znatno različite od postojeće. Organizaciona struktura BH-Gas-a d.o.o. u fazi implementacije Uredbe o organizaciji i regulaciji gasnog sektora, Vlade F BiH od 31.10.2007.godine shodno EU Direktivama za gas.

5.7.1. Postojeća organizaciona struktura BH-Gas-a d.o.o.

Trenutni model organizovanja BH-Gas-a d.o.o., funkcionalni model strukture odgovara trenutnim uslovima i odlikuju se slijedećim karakteristikama:

1. okruženje je relativno stabilo i izvjesno,
2. ciljevi su dobro definisani i trajni,
3. tehnologija je relativno jednoobrazna i stabilna,
4. intezivnost i produktivnost rada su konstantne i objektivno uslovljene veličine,
5. odlučivanje je programiran, koordiniran i kontrolisan proces koji se ostvaruje u okviru čvrsto struktuiranog, hijerarhijskog sistema.

Trenutna organizaciona struktura BH-Gas-a d.o.o., kao funkcionalan model, je koncipirana na način da njenje poslovne funkcije obavljaju zadatke prema njihovim funkcijama kao što su :

- kontinuirano snadbjevanje svih potrošača prirodnim gasom tokom cijele godine;
- redovno izmirenje svih dospjelih obaveza prema ruskom isporučiocu gasa, kao i transportetima iz R Srbije i Mađarske;
- redovno izmirenje svih obaveza prema ostalim dobavljačima itd.;

Sve gore navedeno ukazuje na činjenicu da je BH-Gas d.o.o. u poređenju sa poslijeratnim stanjem gasovodnog sistema uspijeo da ostvari minimum uslova, odnosno preduslova koji su bili eliminatori za neki dalji razvoj ovog preduzeća i uopšte gasnog sektora. Dovođenjem postojećeg gasnog sistema u stanje kompletne osbosobljenosti i njegovim servisiranjem, stvoren je uslov da se omogući distribucija prirodnog gasa putem postojećeg gasnog sistema, a koji na dalje ne iziskuje kod ovog preduzeća velika novčana ulaganja, već samo redovno održavanje.

Regulisanjem poslovanja preduzeća putem interne kontrole i efikasnim raspolažanjem i usmjeravanjem finansijskih sredstava, menadžment ovog preduzeća je uspijeo da ostvari normalno cirkulisanje svih novčanih gotovinskih tokova i da obezbijedi ovom preduzeću normalan rad i bonitet na zavidnom nivou.

U skladu sa svim navedenim, u nastavku prezentujemo određene modele reorganizacije ili redizajniranja preduzeća, a koji predstavlja i opšti model transformacije preduzeća iz gasnog sektora, kao i drugih javnih preduzeća zemalja u tranziciji. Ti modeli su:

1. Model organizacione transformacije
2. Model tržišne transformacije
3. Model institucionalno-pravne transformacije i
4. Model funkcionalne transformacije.

Kod prijedloga svih modela moramo voditi računa o izuzetnom značaju ove djelatnosti, pa samim tim i velikim uticajem vanjskih faktora a posebno faktora institucionalnog regulisanja organizacije i poslovanja svih organizacija iz ovog sektora.

5.8. Modeli transformacije preduzeća i gasnog sektora u cjelini

5.8.1. Model organizacione transformacije

Jedan od ključnih uticaja promjene organizacije preduzeća je uslijed razvoja alternativnih pravaca snadbjevanja prirodnim gasom.

Kada se sagledaju razvojni planovi gasnog sektora u Evropi i BiH možemo uočiti da se i oblik organizovanja preduzeća i njegova organizaciona struktura mijenjati i kontinuirano prilagođavati uticaju svih faktora, a posebno onih eksternih. Taj uticaj je najveći od strane institucionalnog okvira poslovanja, ali i samo tržište zahtijeva stalna organizaciona prilagođavanja potrebama sve zahtijevnijih kupaca. Strategija razvoja ukazuje da će doći do promjene organizacione strukture i da je potrebno napraviti novu savremeniju organizaciju sa adekvatnim organizacionom strukturom.

Moderni koncept organizacije i njene prateće šeme ukazaće na promjene u odnosu na postojeću organizaciju da bi se uvidjeo karakter potrebnih promjena. Promjene, možda dugoročnijeg karaktera, organizacije u BH-Gas-u d.o.o. se mogu već nagovjestiti kroz strategiju razvoja i primjenom Uredbe o organizaciji i regulaciji gasne privrede Vlade F BiH. Promjena se može obaviti zadržavajući organizacionu šemu, a menjajući stepen decentralizacije odlučivanja u organizaciji. Ako se stvore strategijske poslovne jedinice povećava se samostalnost i motivisanost podsistema da se poboljšaju efektivnost i efikasnost poslovanja. Strukturnu promjenu moguće je obaviti poboljšanjem toka posla (grupisanje specijalista) što vodi većoj motivaciji i ima za posljedicu veću produktivnost. Jedna od značajnih strukturnih promjena je poboljšanje mreže komunikacije. To je uslov da se poboljša sistem koordinacije među podsistemima.

U skladu sa navedenim model organizacione transformacije ima više podmodela.

5.8.2. Organizovanje putem teritorijalne divizionalne strukture

U skladu sa strategijom rasta i strateškim opredjeljenjima koji za cilj imaju izgradnju novih transportnih pravaca, primjerena organizaciona struktura BH-Gas-a d.o.o. bi bila teritorijalna organizaciona struktura.

S obzirom da bi aktivnosti bile usmjerene na šire geografsko područje, osnovu za formiranje organizacionih cjelina bili bi teritorije-regioni na kojim se organizuje osnovna djelatnost, i na toj osnovi bi se formirala organizaciona struktura. Opredjeljenje za ovakav organizacioni koncept je teritorijalna udaljenost od direkcije postojeće organizacije. Ovakvo opredjeljenje predstavlja efikasnije koordiniranje i kontrolisanje sa pojedinim geografskim regionima, a koji bi imali sve potrebne organizacione jedinice u ovisnosti od potreba kupaca i veličine tržišta. S obzirom na specifičnost proizvoda i njegovim načinom distribucije, BH-Gas-a d.o.o. će u dogledno vrijeme, izgradnjom novih transportnih pravaca, morati formirati organizacione regije i delegirati ovlaštenja, jer postojeća organizaciona struktura i broj zaposlenih neće uspjeti zadovoljiti potrebe novonastalih tržišta.

Prilikom formiranja geografskih regiona, ponekad može doći do potrebe dodatnih troškova u odnosu na postojeću funkcionalnu strukturu. S obzirom da preduzeće neće nikada sve funkcije uključiti u teritorijalne divizione, to znači da će nova savremena organizaciona struktura biti određena kombinacija funkcionalne strukture (centralizovane službe kao kod mješovitog holdinga) i teritorijalne divizionalne strukture (sa svim potrebnim operativnim funkcijama za efikasno poslovanje), ali bi je konstantno primjenjivala i projektna organizaciona struktura kao jedina moguća za realizaciju velikih projekata kao osnov rada i razvoja ovog preduzeća i oblasti.

Ova struktura predpostavlja dodjeljivanje operativne odgovornosti za određene teritorije linijskim menadžerima. Menadžment preduzeća zadržava odgovornost za globalno planiranje i kontrolu, a svako područje u svijetu, uključujući domaće ili osnovno tržište, podjednako je organizovano. Divizionalna organizaciona struktura je struktura koja bi se javila uslijed rasta i razvoja ovog preduzeća, a preduzeće bi bilo primorano da mijenja postojeću tradicionalnu funkcionalnu organizacionu strukturu. Novi oblici organizacije pronađeni su u divizionoj-teritorijalnoj formi, koja treba da da odgovor na sva pitanja koja je rast i razvoj preduzeća otvarao.

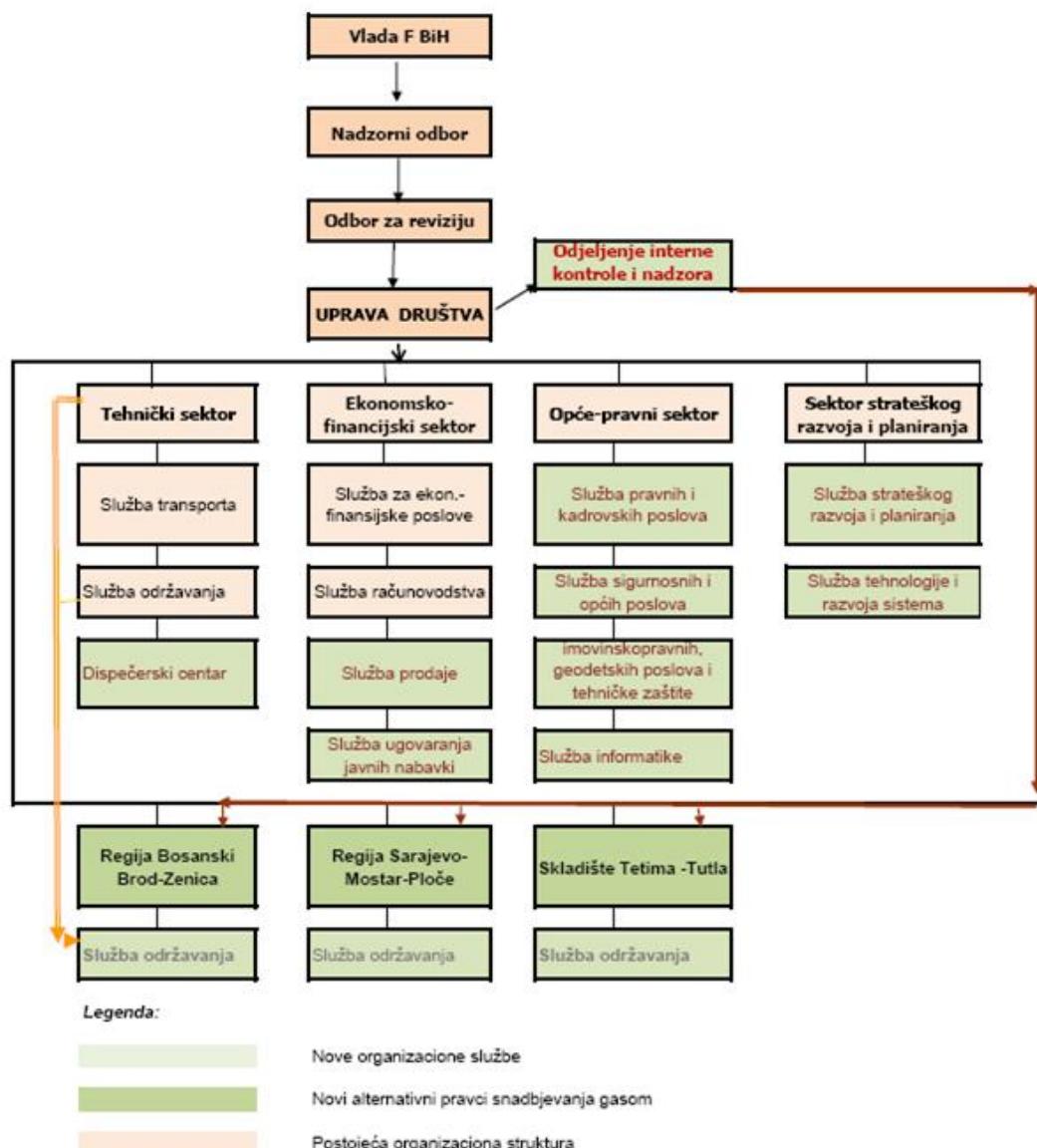
Mendžment BH-Gas-a d.o.o. treba da prije realizacije svakog razvojnog projekta ima urađen okvirni „Plan organizacione podrške pri investiranju određenih projekata”, tako da naknadne korekcije u organizacionoj strukturi ne mogu bitno uticati na tok poslovanja ovog preduzeća, u smislu upravljanja i rukovođenja, kao i kontrole nad ovim preduzećem.

Zato je potrebno definisati poslove, odnosno zadatke u okviru domena svake

organizacione jedinice i da se napravi nova sistematizacija radnih mjesta u okviru koje bi se definisao neophodan broj ljudi pri realizaciji nekog od projekta i napraviti podjelu rada, individualno ili po timovima, kako ne bi došlo do nepoželjnih i nepotrebnih konflikata. Takođe potrebno je izbjegavati situacije koje mogu negativno uticati na motivaciju zaposlenih. Nakon što su zaposleni upoznati sa ciljevima potrebno je posao organizirati tako da na najbolji način pridonose realizaciji ciljeva. Timski rad kao načelo podjele posla pokazao se uspješnim u pretvaranju demoraliziranih uposlenika u produktivne partnere. Menadžeri treba da se postepeno pretvaraju u voditelje timova, te da razviju nove uloge i vještine: prvenstveno vještine motiviranja i vođenja. Koncept se temelji na uvjerenju da ljudi koji rade na određenim operacijama mogu sami najbolje identificirati, analizirati i rješavati probleme koji se tiču tih operacija nazvan je konceptom "krugova kvalitete".

Departmmentalizacija predstavlja osnovu po kojoj su poslovi grupisani prema logičnosti i povezanosti; U konkretnom slučaju sami projektni pravci ukazuju na teritorijalnu rasprostranjenost i na menadžmentu je da odredi na koji način će grupisati poslove i vršiti kontrolu upravljanja. Uzumajući u obzir činjenicu na povećanje obima poslovanja i geografsku udaljenost, menadžment će morati donijeti brze i efikasne odluke koji se poslovi obavljaju na području novih regija i šta je neophodno za njihovo funkcionisanje i kakva podrška treba da bude postojeća Uprava i njene službe. Takođe mora biti definisana koordinacija između regija, koja je važna aktivnost u funkciji organiziranja jer se pomoću nje integriraju ciljevi i aktivnosti pojedinih dijelova preduzeća. Shodno tome organizaciona struktura BH-Gas-a bi imala slijedeći oblik organizovanja:

Shema 9 Organizaciona struktura BH-Gas-a uslijed razvoja alternativnih pravaca snadbjevanja



Izvor: Autor rada, 2019.

Analizirajući gore navedeni oblik organizovanja, može se zaključiti slijedeće:

- da bi u slučaju gasifikacije planiranih pravaca snadbjevanja menadžment BH-Gas-a morao prošiti postojeći oblik organizacije s ciljem održavanja nadzora i kontrole poslovanja;
- da bi se u cilju efikasnijeg održavanja poslovanja trebale formirati nove službe i rasteretiti postojeće, povećati broj zaposlenih, formirati nove sektore;
- u ovisnosti o stepenu razvoja određenih regija, na gore navedenoj slici je prikazan

tip organizacije kao početni model organizovanja (funkcionalni), u kojem su navedene neophodne službe koje bi mogle u početnoj fazi zadovoljiti potrebe koordinacije sa matičnom organizacijom i potrebe i zahtjeve tržišta na tim područjima. Ukoliko bi se povećavao obim posla, utoliko bi se ovaj početni model proširivao prema potrebama;

- s obzirom na teritorijalnu rasprostranjenost, trenutni model organizovanja ne bi uspjeo vršiti kontrolu i nadzor funkcionisanja regija, s toga bi se javila potreba za jednom službom koja bi bila direktno odgovorna Upravi društva i imala zadatak da vrši nadzor i kordinaciju rada određenih regija;

U okviru sektora investicija, zaposleni bi radili na pripremi investicijskih projekata, planiranju, organizaciji izrade dokumentacije za pripremu građenja objekata te pisanju projektnih zadataka za izrade studija utjecaja na okoliš, stručnih podloga i projektiranja. Sektor investicija bi imao zadatak da organizuje pripremu, koordiniranje i vođenje investicijskih projekata u skladu s postavljenim terminskim planovima Društva, i to od faze idejnog rješenja do primopredaje Sektoru razvoja.

U nadležnosti Sektora bi bili poslovi ishođenja potrebnih dozvola, uslova, saglasnosti i sl. od nadležnih institucija, izrada tehničkih specifikacija za sve faze projekta te usuglašavanje tehničkih elemenata javnih konkursa sa konsultantima.

U fazi izvođenja projekata Sektor investicija bi bio odgovoran je za usklađivanje načina izvođenja radova i ugradnje opreme s ciljem održavanja dostignutih normi kvalitete i tehničkih osobina uređaja i opreme Društva te za provođenje nadzora nad projektovanjem, pri čemu vodi računa o tehničkoj i ostalim usklađenostima između različitih projekata. Također, u poslove Sektora ubraja se usklađivanje terminskih planova izgradnje sa svim sudionicima u gradnji, pokretanje postupka nabavke opreme i pokretanje postupka ugovaranja radova u skladu s planom ulaganja, kao i izrada izvješća o ostvarenim investicijama. Radi rješavanja složenih zadataka iz područja investicijskih ulaganja za koje su unaprijed utvrđeni zahtjevi u pogledu rezultata, kvalitete, rokova i troškova i čije izvođenje iziskuje angažiranje eksperata različitih struka, u sklopu Sektora investicija bi se trebali povremeno osnivati "projektni timovi". Oni bi imali status privremene organizacijske jedinice s tačno određenim vremenom trajanja, u koju se na određeno vrijeme raspoređuju i zaposleni ostalih organizacijskih službi BH-Gas-a.

- *u okviru tehničkog sektora je neophodno formirati dispečersku službu, a koja bi bila direktno u vezi sa službama određenih regija i koja bi pratila njihov rad;*

Nacionalni dispečerski centar zadužen je za kontinuirani operativni nadzor transportnog sustava s ciljem osiguranja sigurnog i pouzdanog transporta te osiguranja raspoloživosti

ugovorenih transportnih kapaciteta za svakoga pojedinog korisnika. Iz Nacionalnog se dispečerskog centra putem sistema daljinskog nadzora i upravljanja obavlja se nadzor i upravljanje cjelokupnim transportnim sistemom.

- *u okviru ekonomsko-finansijskog sektora, s obzirom na povećanje obima posla, ukazala bi se potreba za povećanjem broja zaposlenih u postojećim službama i formiranjem dvije službe i to: služba prodaje i služba javnih nabavki;*

Služba prodaje transportnih kapaciteta bi bila organizacijska jedinica sa svrhom djelotvornijeg izvršenja zadaća koje proizlaze iz postupnog otvaranja, a i potpune liberalizacije tržišta prirodnog plina, a u čemu bi vodeću ulogu imao BH-Gas. U Službi prodaje transportnih kapaciteta obavljale bi se dvije osnovne grupe poslova: poslovi vrednovanja transportnih kapaciteta i usluga transportnog sistema te poslovi prodaje transportnih kapaciteta i usluga transportnog sistema.

Služba javnih nabavki je zadužena je za provođenje svih postupaka javnih nabavki za najrazličitije potrebe djelovanja Društva, i to u skladu s odredbama Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine. U postojećoj organizacionoj strukturi BH-Gas-a sve nabavke se sprovode u skladu sa važećim Zakonom u okviru ekonomsko-finansijskog sektora, međutim neophodno je formirati zasebnu službu koja bi obavljala ovakve vrste poslova. Zbog razlicitosti načina provođenja investicijskih postupaka nabavke, njihove brojnosti te velike finansijske planske vrijednosti, služba javnih nabavki bi vodila i poslove ugovaranja investicija, odnosno nabavke koje su vezane isključivo za sva investicijska ulaganja BH-Gas-a, neovisno o tomu provodi li se postupak nabave po odredbama Vodiča za nabavu EIB-a ili Zakona o javnoj nabavi BiH.

- *u okviru opće-pravnog sektora, posao bi se organizovao kroz četiri službe i to: služba pravnih i kadrovskih poslova, služba sigurnosnih i općih poslova, služba imovinsko-pravnih, geodetskih i tehničkih poslova i služba informatike.*

U službi pravnih i kadrovskih poslova obavljaju se svi poslovi vezani uz radni odnos radnika, planiranje kadrovskih resursa i zapošljavanja poslovi iz područja obrazovanja i stručnog usavršavanja radnika, izrada normativnih akata iz područja makro, mezo i mikroorganizacije, analiza i prijedlozi promjena kataloga radnih mjeseta, organizacijske strukture i sistematizacije radnih mjeseta, kao i sustavno izvještavanje Uprave o promjenama na makro, mezo i mikro razini te jedinstveno prikupljanje, obrada i čuvanje podataka iz radnog odnosa putem kadrovsko-informacijskog sustava. U ovoj službi obavljaju se i poslovi izrade ugovora s poslovnim partnerima, izrade tipske dokumentacije iz ugovornih odnosa, pravna kontrola i pregled ugovora koji podliježu obvezi parafiranja prema općem aktu Uprave, poslovi osiguranja imovine i osoba,

zastupanje preduzeća pred sudskim tijelima u raznim sporovima, prekršajnim postupcima, kao i pred drugim tijelima i organizacijama te priprema i obrada dokumentacije kojom se reguliše zastupanje Društva.

U službi sigurnosnih i općih poslova obavljali bi se poslovi tehničkog održavanja poslovnog objekta (organizacija i održavanje radnog i poslovnog prostora; organizacija i centralni nadzor noćne i dnevne čuarske te zaštitarske službe; organizacija, praćenje i prijedlozi mjera za ekonomično poslovanje poslovnim prostorom; organizacija i vođenje rada kuhinje), održavanje i servisiranje vozila, organiziranje prevoza za službene potrebe, poslovi arhiviranja registraturnoga gradiva te organizacija općih i administrativnih servisa za potrebe preduzeća.

Služba imovinsko-pravnih poslova bi trebala da organizuje rješavanje i praćenje imovinsko-pravnih, odnosno vlasničkih odnosa s vlasnicima zemljišta na gasovodnom transportnom sustavu u izgradnji, kao i na postojećemu gasovodnom transportnom sistemu i imovini BH-Gas-a. To se odnosi na evidentiranje i uknjižbu imovine u zemljišnim i drugim javnim knjigama. U nadležnosti Službe bi bilo praćenje isplata naknada nastalih na osnovi rješavanja imovinskopravnih odnosa glede kupoprodaje nekretnina, ustanovljenja prava građenja, služnosti, kao i šteta nastalih prilikom izgradnje gasovodnog transportnog sistema, te šteta počinjenih prilikom intervencija na postojećem sistemu. Služba bi bila odgovorna za planiranje, organizovanje i koordinaciju s drugim službama preduzeća radi izrade terminskih planova za izgradnju gasovodnog transportnog sistema, te da aktivno sudjeluje u radu projektnih timova.

Služba prostornih i geodetskih poslova bi obavljala korespondenciju s nosiocima prostornih planova, detaljnih i drugih planova na razini kantona, gradova i općina. Njezin bi se rad sastojao od dostave podataka i provjere korektnosti predloženih planova kroz javne uvide i rasprave. Izradivali bi se i grafički prilozi u svrhu izdavanja posebnih uslova za gradnje na području gdje BH-Gas ima ili planira graditi nove objekte. Također, Služba bi trebala da izrađuje i katastar vodova za postojeće i nove objekte, te bazu podataka prostorno-planske dokumentacije, katastarskih planova i sl. U nadležnosti Službe bi bila i izrada prostornih priloga stručnih podloga za ishođenje lokacijskih dozvola za izgradnju novih, kao i za rekonstrukciju postojećih objekata.

U službi tehničke zaštite obavljali bi se poslovi vezani za zaštitne mjere koje su iznimno važne za sigurnost ljudi i imovine te transportnog sistema gasovoda. Posao bi se sastojao od zaprimanja predmeta, davanja mišljenja, obrazloženja, posebnih uslova gradnje te izdavanja suglasnosti na tehničku dokumentaciju koja je potrebna za dobivanje građevinske dozvole u zaštitnom koridoru gasovoda. Kako bi mogla efikasno obavljati

svoje zadaće, služba tehničke zaštite bi trebala da usko surađuje s drugim službama u Sektoru i izvan njega.

Također, u domenu poslova ove poslovne jedinice bi bila i saradnja s drugim vlasnicima gasovoda položenih u zajedničkom energetskom koridoru.

Služba zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša bi bila zadužena za praćenje zakonske regulative i obaveza koje su povezane za zaštitu ljudi i objekata te za planiranje i provedbu mjera zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša u BH-Gas-u. Također, poslovna jedinica bi provodila redovni nadzor nad provedbom mjera zaštite pa time preventivno djelovala i na potencijalne opasnosti, smanjujući mogućnost njihove pojave, odnosno svodeći je na najmanju moguću mjeru, a time pridonosila sigurnom i pouzdanom transportu prirodnog plina. Stručne poslove zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša u PJ obavljale bi visokokvalificirani stručni kadrovi s odgovarajućim stručnim ispitima koji, u skladu sa zakonskim i drugim propisima, definišu ciljeve i smjernice poslova zaštite. Poslovna jedinica kontinuirano održava i unapređuje sistem upravljanja iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti, provodi edukaciju zaposlenika, redovno bi analizirala mjere sigurnosti te kontrolisala štetnost radnog okoliša i mogućnost ozljeda na radu, a sve to u cilju dodatnog poboljšanja sigurnosnih uslova rada.

Služba informatike obavljala bi poslove upravljanja, nadzora i potpore kompletne informatičke infrastrukture te korisničke potpore. U prvom je dijelu, među ostalim, nadzor i praćenje rada te potpora tehničke infrastrukture. Tom organizacijskom dijelu pripada i upravljanje mrežnom infrastrukturom s razvojem mrežne infrastrukture i servisa, nadzorom i održavanjem opreme mrežne infrastrukture itd. U Korisničkoj potpori je osiguravanje nesmetanoga svakodnevnog rada svih korisničkih IT resursa te tzv. help desk koji pruža potporu korisnicima i rješava sve incidente vezane uz korisnika i perifernu informatičku opremu.

- ***zavisno od stepena razvoja planiranih projekata i u okviru sektora za razvoj bi se formirale dvije službe i to : Služba strateškog razvoja i planiranja i Služba tehnologije i razvoja sistema.***

Službe strateškog razvoja i planiranja bi se bavila istraživanjem energetskih te osobito gasovodnih potencijala tržišta regije u okružju, kao i izradom dugoročnih studija energetskog potencijala ciljanih tržišta prirodnog plina. Temeljem prikupljenih spoznaja i podataka, Služba predlaže moguće djelatnosti i uloge BH-Gas-a, s osvrtom na mogućnost participacije u drugim plinskim energetskim djelatnostima na tržištu i u regiji. Također, Služba kontinuirano izrađuje srednjoročne koncepte i planove razvoja, izgradnje i modernizacije plinskoga transportnog sustava, kao i revizije prethodno donesenih i

prihvaćenih planova. Nakon prihvatanja planova slijedi izrada investicijskih studija kojima se potvrđuje ekonomski opravdanost planiranih investicijskih projekata. Služba strateškog razvoja usto bi trebala da istražuje i utvrđuje moguće koridore novih međunarodnih i magistralnih gasovoda za transport i tranzit prirodnog plina kroz teritoru BiH, s izradom idejnih rješenja za konkretnе gasovode, kao podlogom za provođenje postupka investicijske izgradnje. Ova služba bi trebala da aktivno prati i sudjeluje u međunarodnim energetskim projektima.

Služba tehnologije i razvoja sistema bi bila zadužena za provođenje simulacija hidrauličkih uslova u postojećem i planiranom gasovodnom transportnom sistemu, a kako bi se utvrdila moguća kritična mjesta na sistemu. U skladu s rezultatima analiza te zahtjevima Sektora za tehničke poslove i novih korisnika za pristup transportnom sistemu, Služba izrađuje elaborate i programe izgradnje i rekonstrukcije kojima su definisana konkretna i usklađena tehnička rješenja, odnosno svi potrebni zahvati na transportnom sistemu. U Službi tehnologije i razvoja sistema bi se pripremale i tehničke podloge za izračun naknade za proširenje kapaciteta te naknade za priključenje na transportni sistem. Također, radi tipizacije i standardizacije ugrađenih elemenata i transportnog sistema u cjelini, utvrđuju se minimalni tehničko-tehnološki parametri i karakteristike materijala, opreme, objekata te funkcionalnih cjelina transportnog sustava. Zaposleni Službe optimaliziraju transportne i primopredajne kapacitete plinovoda i MRS-ova na pojedinim distributivnim područjima transportnog sistema, kako bi se na temelju elaborata, programa izgradnje ili rekonstrukcije te idejnih rješenja usaglasila konkretna tehnička rješenja koja će biti osnova za pokretanje postupka investicijske izgradnje. Posebna zadaća Službe jest istraživanje mogućnosti primjene novih tehnologija, informacijskih i telekomunikacijskih rješenja na objektima i sistemima transporta plina. Riječ je o integraciji svih postojećih i implementaciji planiranih informatičkih procesa te unapređenju ukupne informatičke potpore. Tu tehnologiju prati izgradnja i korištenje optičkoga komunikacijskog sistema, daljinsko očitanje mjerila protoka, izgradnja sustava „komercijalne SCAD“ i sl. Sve se to obavlja radi podizanja stepena učinkovitosti i pouzdanosti cjelokupnog gasovodnog transportnog sistema.

5.8.3. Organizaciona struktura BH-Gas-a prema strateškim poslovnim jedinicama

Zbog činjenice kako u Bosni i Hercegovini, a također ni na entitetskom ni kantonalnim razinama, ne postoji zakonska regulativa za cjelokupnu oblast gasne privrede, potrebno je iznaći model koji zadovoljava sve zakonske norme, ali u potpunosti stvara mogućnost efikasnog funkcionisanja preduzeća i sistema u cjelini.

„Složenost ove oblasti je posebno definisana institucionalnim okvirom koja se mora uklopliti u obaveze iz Ugovora o formiranju Energetske zajednice zemalja Jugoistočne Evrope i EU Direktive Trećeg energetskog paketa.

Energetske djelatnosti u sektoru gasa obavljaju se kao:

1. snadbjevanje gasom
2. transport gase
3. distribucija gase
4. skladištenje gase i
5. upravljanje postrojenjem za LNG.

Učesnici u sektoru gasa su:

1. snadbjevač gasom
2. operator transportnog sistema
3. operator distribucije sistema
4. operator sistema skladišta gase
5. operator postrojenja za LNG
6. povlašteni kupac
7. tarifni kupac i zaštićeni kupac.

Učesnici u sektoru gasa dužni su planirati i poduzimati mјere sa sigurno snadbjevanje gasom u skladu sa propisanim standardima snadbjevanja gasom i odgovorni su za sigurnost snadbjevanja gasom u okviru svoje djelatnosti.“²²¹

Stvaraju se nove poslovne jedinice koje postaju samostalni profitni centri. Svaka od njih je neposredno odgovorna pred Agencijom kao regulatorom gasnog sistema. U tom smislu bi bila stvorena organizacijska struktura gasnog sektora prema učesnicima. Promjene kod preduzeća sa SPJ koje su i same dalje podjeljene na manje organizacione jedinice. Na taj način se ispoljava tendencija da organizacije postaju „plićе“ (sa manje hijerarhijskih nivoa) sa više menadžera od kojih se traže osobine lidera. Na taj način strukturirana organizacija više je okrenuta tržištu i brže reaguje na tržišne promjene. Odgovornost za uspjeh na tržištu je locirana na više mjesta u preduzeću, na sve SPJ, a donekle i na organizacione jedinica u okviru SPJ. Horizontalno odlučivanje stimulira inicijativu i sklonost ka akciji u preduzeću. To je moguće samo ako svaka SPJ precizno zna svoje mjesto u organizaciji i ulogu o ostvarenju strategijske vizije preduzeća.

²²¹ AA.VV., Uredba Vlade Federacije BiH za 2007., Vlada FBiH,
<<http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/2007/uredbe/41.htm>> [30.07.2019]

Shema 10 Organizaciona struktura prema poslovnim jedinicama-djelatnostima



Izvor: Autor rada, 2019.

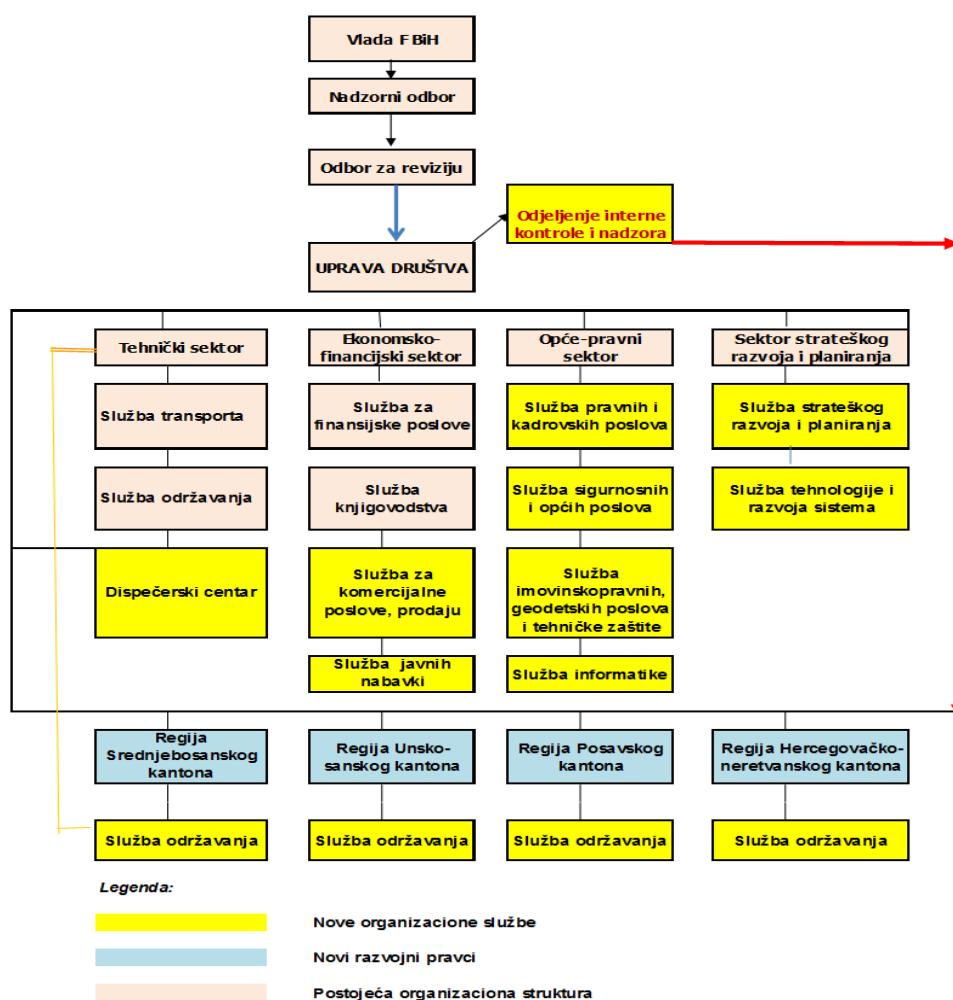
5.8.4. Model tržišne transformacije

Kao posljedica primjene razvoja novih transportnih sistema javlja se i potreba tržišne transformacije sistema, odnosno definisanja ovog oblika transformacije. Pored prioritetnih razvojnih projekata, kroz čiju bi se realizaciju obezbjedila sigurnost snabdjevanja ovim energentom, u prvom planu, BH-Gas d.o.o. u okviru svojih strateških ciljeva ima definisane i ostale razvojne pravce koji su orijentisani prema potrebama kupca, odnosno potrošačima. Dakle, dosadašnja istraživanja su potvrdila da su najveće potrebe za ovim energentom na ovim područjima. Izgradnjom ne samo ovih tržišno orijentisanih transportnih pravaca, već i drugih koji su definisani u okviru strateških ciljeva BH-Gas-a d.o.o., potrebno je i samu organizaciju prilagoditi novim kupcima, odnosno tržišno orijentisati.

U tom slučaju podjela rada, grupisanje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova, te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja se prema skupinama potrošača na relacijama novoizgrađenih gasovoda. Preduzeće BH-Gas d.o.o. ima samo jedan proizvod, prirodni plin, međutim, on se transportuje i distribuira na specifičan način, odnosno putem cjevovoda. Dakle, jedina mogućnost da svoj proizvod BH-Gas d.o.o. plasira na neko novo tržište jeste izgradnja gasovoda prema željenim pravcima - tržišno orijentisanim. Tamo gdje postoji najveća potražnja za ovim energentom, BH-Gas d.o.o. će imati interes da investira u izgradnju magistralnih gasovoda.

Menadžment treba ogranizacionu strukturu prilagoditi na tom principu, odnosno isto kao pri izgradnji prioritetnih alternativnih pravaca snadbjevanja prirodnim gasom, samo ima drugačiju orientaciju, čisto komercijalnu. Iz dole navednog modela organizovanja, teritorijalna organizacija, može se zaključiti da je ponuđen isti model kao i kod organizacije usljud razvoja alternativnih pravaca snadbjevanja. Specifičnost transporta i distribucije prirodnog gasa uslovljava matičnu organizaciju na ovakav oblik organizovanja, i on je jedino moguć. Ukoliko menadžment BH-Gas-a na vrijeme prepozna bitne elemente neophodne za rad i funkcionisanje ovog preduzeća, usljud određenog stepena razvoja, treba da prati i na vrijeme ojača organizacijsku strukturu i stvari potporu za normalno funkcionisanje. Osnovni akcenat se stavlja na koordinaciju između matične organizacije i pojedinih regija, gdje se treba posebna pažnja obratiti na kontrolu i nadzor.

Shema 11 Organizaciona struktura BH-Gas-a usljud razvoja novih transportnih pravaca



Izvor: Autor rada, 2019.

Analizirajući gore navedeni oblik organizovanja, može se zaključiti slijedeće:

- da bi u slučaju gasifikacije planiranih pravaca snadbjevanja menadžment BH-Gas-a morao prošiti postojeći oblik organizacije s ciljem održavanja nadzora i kontrole poslovanja;
- da bi se u cilju efikasnijeg održavanja poslovanja trebale formirati nove službe i rasteretiti postojeće, povećati broj zaposlenih, formirati novi sektori;
- u ovisnosti o stepenu razvoja određenih regija, na gore navedenoj slici je prikazan tip organizacije kao početni model organizovanja (funkcionalni), u kojem su navedene neophodne službe koje bi mogle u početnoj fazi zadovoljiti potrebe koordinacije sa matičnom organizacijom i potrebe i zahtjeve tržišta na tim područjima. Ukoliko bi se povećavao obim posla, utoliko bi se ovaj početni model proširivao prema potrebama;
- s obzirom na teritorijalnu rasprostranjenost, trenutni model organizovanja ne bi uspjeo vršiti kontrolu i nadzor funkcionisanja regija, s toga bi se javila potreba za jednom službom koja bi bila direktno odgovorna Upravi društva i imala zadatku da vrši nadzor i kordinaciju rada određenih regija;

5.8.5. Model institucijsko-pravne transformacije

„U skladu sa preuzetim obavezama iz Ugovora o formiranju Energetske zajednice zemalja Jugoistočne Europe i EU Direktive za gas 2003/55/EC potrebno je izvršiti niz reorganizacija u ovoj oblasti. Sektor gasa mora biti organizovan i regulisan, shodno jedinstvenoj tehnološkoj cjelini koju čine energetski subjekti za gas u kojima se obavljaju energetske djelatnosti, a koje su od javnog interesa za državu“²²²

a) Poslovna transformacija

Modeli razdvajanja za transport u EU su u skladu sa odredbama Direktive 2009/73/EZ od 13. jula 2009. godine o zajedničkim pravilima unutrašnjeg tržišta prirodnog gasa, sa aspekta razdvajanja djelatnosti, ključne odredbe su obrađene u Poglavlju III Direktive 2009/73/EZ, a odnose se prevashodno na razdvajanje transportnih sistema, tačnije operatora transportnih sistema od djelatnosti proizvodnje i/ili snabdijevanja, odnosno definisanje pravnog statusa operatora transportnog sistema.

Osnovni cilj ove Direktive 2009/73/EZ jeste osigurati stvaran izbor svim potrošačima Evropske unije, bilo da su građani ili preduzeća u svrhu postizanja veće

²²² AA.VV: STRATEŠKI PLAN I PROGRAM RAZVOJA ENERGETSKOG SEKTORA FEDERACIJE BIH , Vlada FBiH, septembar 2008.,<<http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/izdvajamo/SPP-sept-08-PRIJEDLOG.pdf>> [30.07.2019]

efikasnosti, konkurentnosti cijena te viših standarda usluga i što je najbitnije osigurati snabdjevanje ovim energentom i održivost.

Da bi se gore navedeno ostvarilo neophodno je izvršiti reorganizaciju zakonskog uređenja gasnog sektora svake zemlje, što se pokazalo kao kao neefikasno u zavisnosti od zemlje do zemlje, kako zbog sporog usklađivanja postojeće zakonske legislative sa ovom direktivom tako i zbog ponekad opravdane potrebe da se određene zemlje ne mogu tako brzo prilagoditi u cijelosti zahjevima i uslovima iste.

Prvenstveno se misli na brzinu razdvajanja vlasništva sistema koji mora biti apsolutno neovisan u odnosu na djelatnost snabdjevanja prirodnim gasom i proizvodnjom.

Međutim, zbog poštivanja pravičnog pristupa mreži svakom zainteresovanom učesniku, razdvajanje vlasništva se zahtijeva od svake države članica i da osiguraju da ista pravna lica ne mogu vršiti nadzor nad preduzećem za proizvodnju ili snabdjevanje i istovremeno vršiti nadzor ili ostvariti bilo kakvo pravo na operatora transportnog sistema ili transportni sistem.

Kako BH Gas d.o.o. Sarajevo trenutno obavlja djelatnost operatora transportnog sistema i djelatnost snabdjevanja prirodnim gasom, donošenjem Zakona o gasu na nivou FBiH ili nivou države BiH, kako i zahtijeva Evropska unija, BH-Gas d.o.o. će se morati opredjeliti za jednim od sljedeća tri modela restrukturiranja i to za:

1. **Potpuno vlasničko razdvajanje**
2. **Neovisni operater sistema**
3. **Neovisni operater transportnog sistema.**

Svi modeli razdvajanja su detaljno opisani u navedenoj Direktivi 2009/73/EZ. Kao pretpostavka za provođenje aktivnosti razdvajanja u određenom vremenskom periodu, neophodno je sačiniti elaborat za razdvajanje, koji bi uobzirio analizu svih modela razdvajanja i uzeo u obzir sve dijelove navedene Direktive, te donešenih uredbi, jer se većina odnosi na obaveze operatora transportnog sistema koje se transportuju direktno u domaće zakonodavstvo.

Po usvajanju entitetskog zakona FBiH o gasu, na bazi rezultata sačinjene analize iz elaborata, definisao bi se jedan od tri modela razdvajanja djelatnosti BH-Gasa d.o.o. Sarajevo, a po usvajanju državnog zakona definisali bi se i zadaci državnog regulatora i odnosi TSO-ova, odnosno operatora transportnih sistema sa državnim regulatorom koji ima ingerencije u sektor gase. Neovisno na decidne obaveze koje

proizilaze iz Ugovora o uspostavi Energetske zajednice u kontekstu implementacije obaveza *acquis-a* za gas, neophodno je uz konsultacije sa vlasnikom, Vladom Federacije BiH, sačiniti analizu, odnosno projekciju poslovanja kompanije sa uključenim implikacijama eventualno izvršenog razdvajanja i otvorenog tržista. Naime, poslovanje BH-Gasa je u proteklom periodu obilježeno sa padom ukupne potrošnje, gubitkom velikih industrijskih potrošača (TG Birač, Energtek), te narušenim finansijskim pokazateljima.

Disparitet potrošnje ljetno/zima je sa padom industrijske potrošnje zabilježio još veći jaz, što rezultira sa još nepovoljnijom primjenom odredbi ugovora o nabavci i transportu. Tek sa rezultatima takve jedne sveobuhvatne analize mogla bi se tačnije projicirati vremenska dinamika i model razdvajanja. Ovo je posebno bitno sa aspekta da je BH-Gas federalna kompanija, što podrazumijeva i veći značaj takvog eventualnog restrukturiranja kompanije u skladu sa Direktivama i Uredbama Energetske zajednice. Uvažavajući prethodno navedene potreškoće sa padom potrošnje gase s kojim se suočava BiH, kao i jedan pravac i izvor snabdjevanja, u narednom periodu biće zatražena i asistencija Sekretarijata Energetske zajednice, preko FMERI/MVTEO BIH, u pogledu pojašnjenja načina implementacije i odabira optimalnog modela razdvajanja na tržištu, posebno sa aspekta trenutnog nivoa potrošnje gase (iskustava ostalih zemalja). Prethodno se odnosi na i uspostavu zasebnih tijela poput operatora tržišta, balansiranje sistema i dr.

b) Institucionalno-vlasnička transformacija

Prema ovom modelu (TSO), BH- Gas d.o.o. će pristupiti potpunom vlasničkom razdvajajućoj djelatnosti transporta i snabdjevanja. Kako vlasništvo nad transportom i transportnim sistemom vrši jedan pravni subjekt, on mora biti i potpuno samostalan u odnosu na bilo kakve djelatnosti snabdjevanja ili proizvodnje. To dalje znači da niko nema rukovodeću ulogu u snabdjevanju ili transportom, odnosno da:

- ✓ Da nijedna institucija nema većinski paket dionica, ili da koristi pravo glasa ili da imenuje članove nadzornog ili upravnog odbora/tijela;
- ✓ Da nijednom subjektu koje se bavi proizvodnjom/snabdijevanjem nije dopušteno da ima direktnu/ indirektnu kontrolu nad OTS (odnosi se i na vlasništvo kad su vlasnici iz trećih država (izvan EU)) – Ukoliko su OTS i subjekti za proizvodnju/snabdijevanje u državnom vlasništvu, kontrolu vrše dva odvojena javna tijela (npr. agencije, ministarstva).

1. Vlasničko razdvajanje TSO

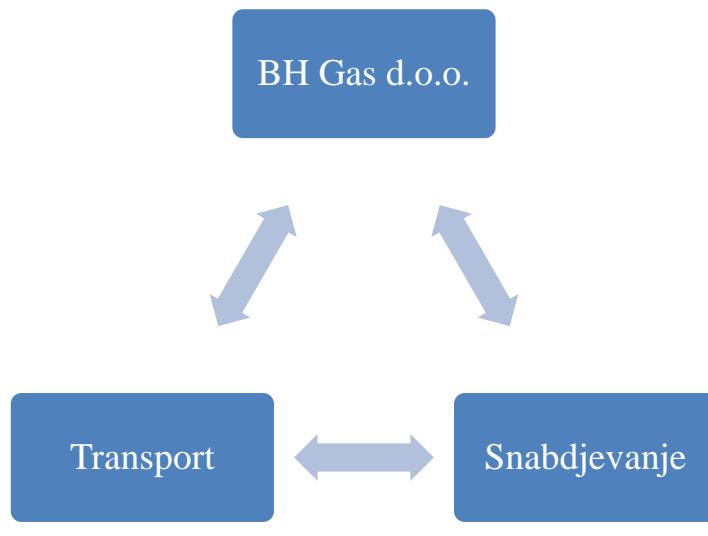
Vlasničko razdvajanje TSO (ownership unbundling) – vlasnički razdvojen operator transportnog sistema koji posjeduje u svom vlasništvu transportnu mrežu i organizovan je kao samostalna pravna osoba nepovezana sa matičnom kompanijom (clear-cut separation).

S obzirom da je za razdvajanje vlasništva u nekim slučajevima potrebno restrukturirati preduzeća, za ovaj proces nekim zemljama je potreban duži vremenski period za pripremu i sprovođenje razdvajanja, jer je u najvećem broju slučajeva u mnogim državama jedno preduzeće obavljalo ove dvije djelatnosti istovremeno (djelatnost operatera transportnog sistema i snabdjevanja), a što je ovom direktivom izričito zabranjeno.

- ✓ Kako bi se zaštitili interesi dioničara vertikalno integrisanog preduzeća, države članice moraju imati mogućnost da izvrše razdvajanje vlasništva ili direktnom prodajom ili podjelom dionica integrisanog preduzeća na dionice preduzeća za mreže i dionice preostalog dijela preduzeća za snabdjevanje i proizvodnju, pod uslovom da su ispunjeni uslovi za razdvajanje vlasništva.
- ✓ Kupcima mora biti omogućeno da na tržištu plina biraju svoje dobavljače i da zaključe ugovore i sa nekoliko dobavljača kako bi zadovoljili svoje potrebe. Ti kupci moraju biti zaštićeni od klauzula ekskluzivnosti, čiji je efekat isključiti konkurentne ili dopune ponuda.
- ✓ Država članica ima pravo da se odluči za potpuno razdvajanje vlasništva na svom području. Ako je država članica ostvarila to pravo, preduzeće nema pravo osnovati nezavisnog operatera sistema ili nezavisnog operatera transportnog sistema, a preduzeća koja obavljaju djelatnost snabdjevanja ili proizvodnje ne može direktno ili nezavisno vršiti nadzor operatera transportnog sistema iz države članice koja se odlučila za potpuno razdvajanje vlasništva niti ostvariti bilo koje pravo na njega.
- ✓ Prilikom sprovođenja razdvajanja vlasništva treba poštovati načela nedikriminacije među javnim i privatnim sektorom.
- ✓ Vrlo je bitan segment usvajanja transparentne i nedikriminirajuće tarife za prstup transportu, koje se trebaju primjenjivati na sve korisnike bez diskriminacije. Ovom direktivom je obavezujuće da države članice formiraju regulatore sa specifičnim nadležnostima u smislu praćenja djelotvorne, primjerene i odgovarajuće kazne preduzećima za prirodni plin koja ne djeluju u skladu sa

obavezama ili mogu predložiti da se takvim preduzećima izrekne kazne od strane nadležnog suda.

Shema 12 Organizacija gasnog sektora-vlasnička transformacija



Izvor: Autor rada, 2019.

2. Nezavisni operator sistema

Nezavisni operator sistema ISO (Independent System Operator) – nije vlasnik transportne mreže, koja ostaje u vlasništvu matične kompanije, ali je odgovoran za odobravanje i upravljanje pristupa trećim licima, uključujući i prikupljanje pristupnih naknada i naknada u slučaju zagušenja za rad, održavanje razvoj transportnog sistema, kao i za obezbjeđivanje dugoročne sposobnosti sistema da zadovolji razumnu potražnju kroz planiranje investicija. Vlasnik osigurava svu relevantnu saradnju i podršku nezavisnom operatoru sistema, finansira investicije koje odabere nezavisni operator sistema ili daje svoju saglasnost za finansiranje od neke druge zainteresovane strane, osigurava pokrivenost obaveze koja se odnosi na sredstva mreže i pruža garancije koje omogućavaju finansiranje svih proširenja mreže.

Ako transportni sistem pripada vertikalno integrisanom preduzeću, preduzeće može donijeti odluku da imenuju nezavisnog operatera sistema (NOS/ISO) na predlog vlasnika transportnog sistema, kao što je BH-Gas d.o.o. Sarajevo.

Nezavisni operator sistema mora ispunjavati sljedeće uslove:

- **Potrebne finansijske, tehničke, fizičke i ljudske resurse za obavljanje svojih zadataka a to su:**
 - Da mora voditi, održavati i razvijati pod privrednim uslovima sigurne, pouzdane i efikasne transportne, skladišne i/ili LNG objekte u cilju osiguranja otvorenog tržišta uz dužno poštovanje okoliša, osigurati odgovarajuća sredstva za ispunje

obaveza pružanja usluga;

- Suzdržati se od diskriminacije među korisnicima;
- Mora davati svim drugim operatorima transportnog sistema, skladištenja, LNG sistema ili operatorima distribucijskog sistema, dovoljno informacija da se osigura transport i skladištenje prirodnog plina obavlja na način koji odgovara efiksnom i sigurnom funkcionisanju međusobno povezanog sistema;
- Mora nuditi korisnicima informacije za efikasan pristup sistemu;
- Svaki operater mora voditi računa o uspostavljanju dovoljnog prekograničnog kapaciteta u cilju integracije evropske transportne infrastrukture prilagođene svima privrednino razumnim i tehničko predviđenim zahtijevima kapaciteta i voditi računa o sigurnosti snabdijavanja plinom;
- pravila moraju biti objektivna, transparentna i nedikriminirajuća. Uslovi uključivanja i pravila za tarife, moraju se utvrditi prema metodologiji koja je u skladu sa članom 14. stav 6. Direktive:
- ukoliko su tako odlučile države članice, regulatorna tijela mogu tražiti od operatera transportnog sistema da udovoljavaju mimnimalnim zahtijevima za održavanje i razvoj transportnog sistema uključujući i kapacitet interkonekcije;
- operatori transportnog sistema moraju dobavljati energiju koju koriste za izvođenje svojih procesa pomoću transparentnih i nedikriminirajućih postupaka utemeljenih na tržištu.
- Nezavisni operater se obavezuje na poštivanje desetogodišnjeg razvojnog plana mreže uz nadzor regulatornog tijela;
- Vlasnik transportnog sistema koji dokaže da je u stanju ispuniti svoje obaveze iz člana 14. stav 5. mora dostaviti sve predloge ugovornih aranžmana s preduzećem kandidatom i bilo kojim drugim relevantnim subjektom;
- Kandidat za operatera koji dokaže da je ispunio svoje obaveze iz Uredbe (EZ) broj 715/2009, uključujući i saradnju među operaterima transportnog sistema na evropskom i regionalnom nivou.

Svaki nezavisni operater sistema odgovoran je za odobrenje i upravljanje pristupom trećih osoba, uključujući i naplatu naknada za pristup i naknada za zagušenje, odgovoran je za vođenje, održavanje i razvoj transportnog sistema te da osigura da je sistem dugoročno u stanju udovoljiti razumnoj potražnji uz planiranje u ulaganje u razvoj transportnog sistema.

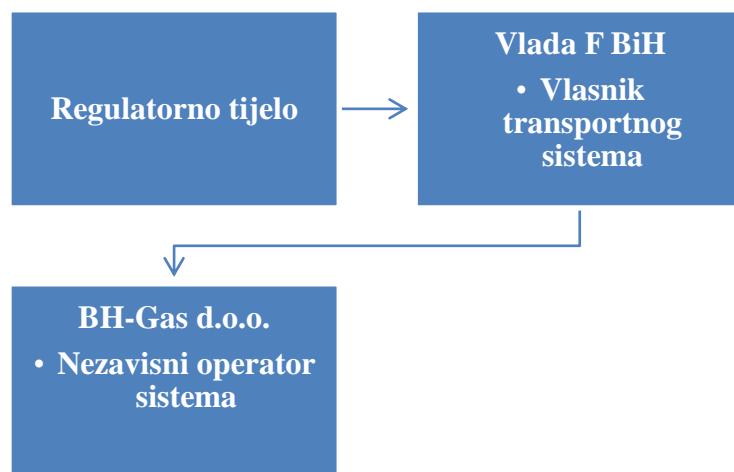
Vlasnik transportnog sistema neće biti odgovoran za odobravanje i upravljanje

pristupom trećih osoba niti za planiranje i ulaganje.

Nakon imenovanja NOS-a, vlasnik transportnog sistema mora:

- Saradživati na odgovarajući način sa NOS-om, pri izvršavanju njegovih zadataka uključujući davanje relevantnih informacija;
- Finansirati ulaganja za koja se odluci NOS a koja odobri regulatorno tijelo ili dati saglasnost da ih finansira bilo kojadruga zainteresira strana, uključujući i NOS;
- Osigurati pokriće od odgovornosti u pogledu sredstava mreže, osim odgovornosti u pogledu zadataka nezavisnog operatera sistema i
- Mora osigurati garancije kako bi omogućio finansiranje proširenja mreže, osim za ulaganja za koje se pojavi druga zainteresirana strana uključujući i NOS.

Shema 13 Organizacija gasnog sektora-vlasnička transformacija 2



Izvor: Autor rada, 2019.

3. Nezavisni operator transportnog sistema (NOTS/ITO)

Nezavisni operator transporta NOTS/ ITO (Independent Transmission Operator) – vlasnik mreže i pripada matičnoj kompaniji, uz primjenu svih pravila koja garantuju nezavisnost u skladu sa navedenom Direktivom.

Operator transportnog sistema mora imati sljedeće:

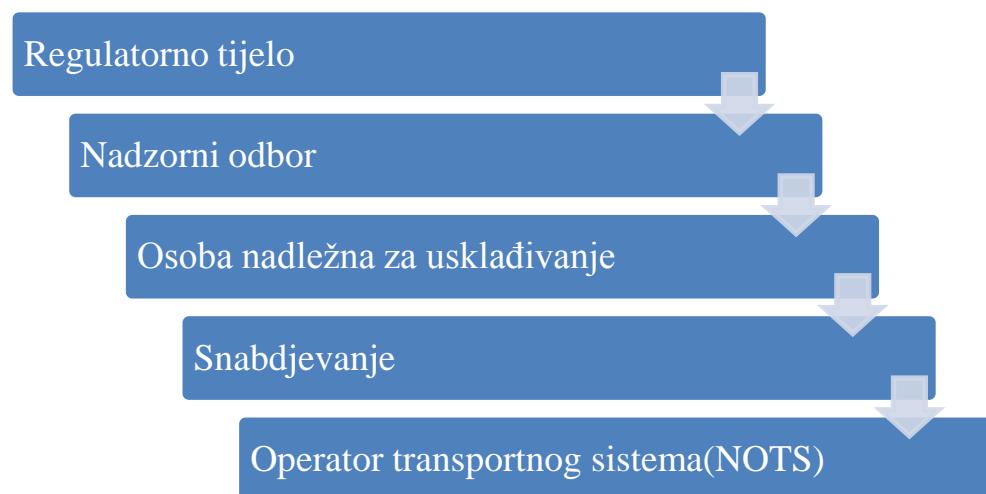
- Stvarno pravo donošenja odluka u vezi sa sredstvima potrebnim za funkcionisanje, održavanje ili razvoj transportnog sistema, nezavisno od vertkano integrisanog preduteća;
- Ovlaštenje da podiže novac na tržištu kapitala, naročito kroz uzimanje kredita i povećanje kapitala;
- NOTS mora uvijek djelovati na način da posjeduje sredstva za primjereni i efikasno obaljanje aktivnosti transporta te za razvoj i održavanje i održavanje efikasnog, sigurnog privrednog transportnog sistema.

- Društva – „kćerke“ vertikalno integrisanog preduzeća, koje obavljaju funkcije snabdjevanja ili proizvodnje, ne smiju imati direktno ili indirektno u vlasništvu dionice operatera transportnog sistema i obrnuto, niti smiju međusobno koristiti dividende od firmi „kćerkii“
- Opšta struktura upravljanja i statut operatera transportnog sistema moraju osigurati njegovu nezavisnost. Vertikalno integrisano preduzeće ne smije vršiti direktni ili indirektni uticaj na ponašanje naspram tržišnog takmičenja operatera transportnog sistema u odnosu na svakodnevne aktivnosti operatera transportnog sistema i upravljanje mrežom, ili u odnosu na aktivnosti potrebne za izradu desetogodišnjeg razvojnog plana mreže;
- Operateri transportnog sistema ne smiju vršiti diskriminaciju među različitim osobama ili subjektima i ne smiju ograničiti odnosno narušiti tržišno takmičenje na području proizvodnje ili snabdjevanja;
- Svi komercijalni ili finansijski odnosi između vertikano integrisanog preduzeća i operatora transportnog preduzeća uključujući i kredite NOTS-a vertikalno integrisanim preduzeću moraju biti u skladu sa tržišnim uslovima. NOTS mora voditi evidencije o svim komercijalnim i finansijskim odnosima i mora ih staviti na raspolaganje regulatornom tijelu na njihov zahtjev.
- NOTS mora dostaviti regulatornom tijelu sve komercijalne i finansijske ugovore zaključene sa vertikalno integrisanim preduzećem i obavjestiti ih o svim finansijskim sredstvima za buduće investicijske projekte i/ili zamjenu postojećih sredstava.
- Vertikano integrisano preduzeće mora suzdržavati od svake radnje koja koja bi NOTS ometala pri ispunjenju njegovih obaveza ili bi na njih uticala i ne smije tražiti od NOTS-a da mora od vertikalno integrisanog preduzeća dobiti odobrenje za ispunjenje tih obaveza.
- NOTS mora dobiti odbrenje koje je regulatorno tijelo certificiralo da radi u skladu sa zahtjevima ove direktive.
- Odluku o imenovanju, radnim uslovima, uključujući i naknadu za rad i prestanak mandata osoba odgovornih za upravljanje tijela operatera mora donijeti Nadzorni odbor operatera transportnog sistema koji je imenovan i sastavljen od članova vertikalno integrisanog preduzeća, članova koji predstavljaju dioničare trećih osoba ili subjekata i ako je tako određeno zakonom države članice, članovi koji predstavljaju druge zainteresirane strane poput zaposlenika NOTS-a.
- Mandatu i identitetu članova nadzornog odbora obavještava se regulatorno tijelo.

Regulatorno tijelo ima pravo prigovora na članove u roku od tri sedmice od obavjesti.

- NOTS donosi i provodi program usklađivanja u kojem su utvrđene mjere koje se poduzimaju kao bi se osiguralo isključivanje diskriminirajućeg ponašanja i osigurao nadzor njegovog poštivanja. Programom se moraju utvrditi obaveze zaposlenika sa svrhom ostvarenja ovog cilja. Za poštivanje ovih mjera imenuje se osoba zadužena za usklađivanje koju imenuje Nadzorno tijelo uz odobrenje regulatornog tijela.
- Svake godine NOTS mora regulatornom tijelu dostaviti desetogodišnji plan razvoja mreže koji se temelji na bazi postojeće i predviđene ponude i potražnje.

Shema 14 Organizacija gasnog sektora-vlasnička transformacija NOTS-a



Izvor: Autor rada, 2019.

Operater distribucijskog sistema-ODS

Razdvajanje operatera distribucijskog sistema

Ako je operater distribucijskog sistema dio vertikalno integrisanog preduzeća, on mora biti nezavisan barem u smislu svog pravnog oblika, organizacije i donošenja odluka od drugog aktivnosti koje nisu povezane sa distribucijom. Ta pravila ne smiju dovesti do obaveze odvajanja vlasništva nad imovinom ODS-a od vertikalno integrisanog preduzeća. Svaki operater distributivnog sistema mora biti odgovoran za osiguranje dugoročnog finansiranja sistema kako bi udovoljio razumnim zahtjevima za distribuciju plina, potom za održavanje i razvoj, funkcionisanje pod uslovima sigurnog, pouzdanog i efikasnog sistema u svom području djelovanja uz uvažavanje okoliša i energetske efikasnosti.

Operater distributivnog sistema ne smije:

- vršiti diskriminaciju nad korisnicima, posebno u korist svojih srodnih preduzeća. Svaki ODS mora davati svim drugim ODS-ima, transporta, LNG sistema ili operatera skladištenja dovoljno informacijama da transport i skladištenje

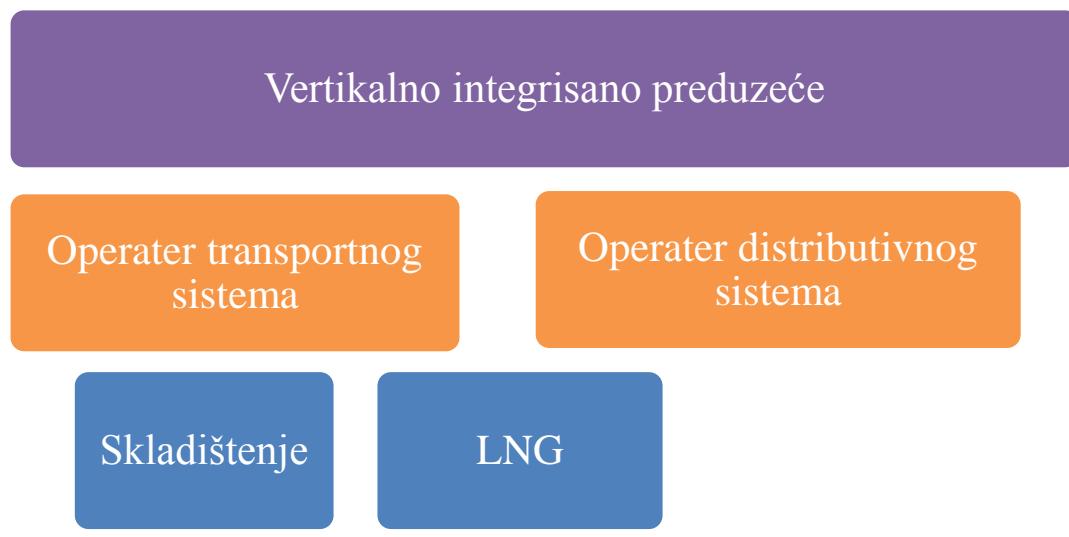
prirodnog gasa obavlja na način koji odgovara sigurnom i efikasnom funkcionisanju međusobno povezanog sistema.

- Odgovorne osobe za upravljanje operatora distribucijskog sistema ne smiju učestvovati u kompanijskim strukturama integriranog poduzeća za prirodni plin koje su direktno ili indirektno odgovorne za svakodnevno odvijanje proizvodnje, transporta nabdjevanja prirodnim plinom.
- ODS mora imati pravo donošenja efikasnih odluka o sredstvima potrebnima za funkcionisanje, održavanje ili razvoj mreže neovisno o integrisanom poduzeću za plin. U cilju ispunjenja tih zadataka, ODS mora imati na raspolaganju potrebne resurse, uključujući i ljudske, tehničke, finansijske i fizičke resurse.
- ODS mora donijeti program usklađivanja u kojem će biti utvrđene mјere koje se poduzimaju kako bi se osiguralo isključivanje diskriminirajućeg ponašanja i osigurao odgovarajući nadzor njegovog poštivanja. Programom se moraju utvrditi specifične obaveze zaposlenika sa svrhom ostvarenja ovog cilja.

Ako je ODS dio vertikalno integriranog poduzeća, države članice moraju osigurati da regulatorna tijela ili druga nadležna tijela nadziru aktivnosti operatora distribucijskog sistema kako on ne bi mogao iskoristiti svoju vertikalnu integraciju za narušavanje tržišnog takmičenja. Naročito vertikalno integrirani operatori distribucijskog sustava ne smiju svojim aktivnostima na području komunikacije i brandinga stvoriti zabunu u pogledu zasebnog identiteta dijela vertikalno integrisanog poduzeća koje se bavi snabdjevanjem.

Operatori distribucijskog sustava ne smiju u kontekstu prodaje ili kupovine prirodnog plina od srodnih preduzeća zloupotrijebiti komercijalno osjetljive informacije dobivene od trećih osoba u kontekstu pružanja pristupa sistemu ili pregovaranju o njemu.

Shema 15 Organizacija ODS-a kao dio vertikalno integrisanog preduzeća, kombinovani operater

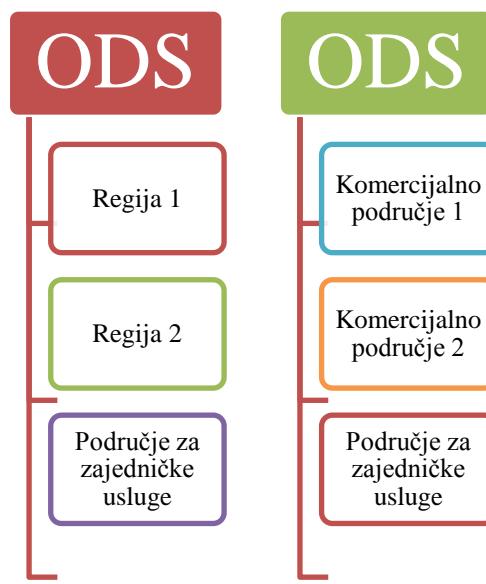


Izvor: Autor rada, 2019.

Zatvoreni distribucijski sistemi

Države članice mogu odrediti da nacionalna regulatorna tijela ili druga nadležna tijela kao zatvoren distribucijski sistem klasificiraju sistem kojim se distribuira plin na geografski ograničenom industrijskom ili komercijalnom području ili području za zajedničke usluge.

Shema 16 Organizacija ODS-a-zatvoreni krug



Izvor: Autor rada, 2019.

Institucionalno-normativna transformacija

Ova transformacija treba da omogući legalizaciju svih promjena, odnosno da omogući uspostavu odvojenih pravnih subjekata za glavne funkcije u lancu vrijednosti energije energetskih kompanija. Ipak, ti pravni subjekti i dalje mogu pripadati jednom društvu koje je vlasnik dionica različitih pravnih subjekata.

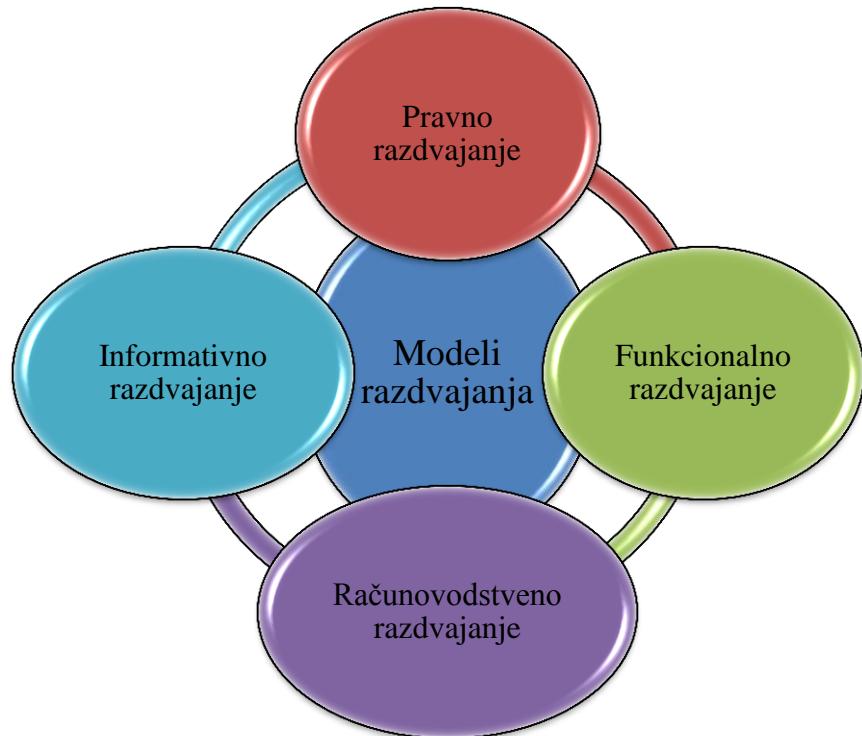
Ne smije sprječavati rad kombiniranog operatora transportnog sistema, LNG sistema, sistema skladištenja i distribucijskog sistema pod uslovom da taj operator udovoljava zahtjevima iz gore pomenute Direktive.

Cilj pravnog razdvajanja jeste jačanje neovisnosti djelatnosti između "regulirane" mreže i konkurentnih djelatnosti.

- ✓ Zahtijeva rukovodne timove i kapacitete za svaki subjekt.
- ✓ Zahtijeva razdvajanje sredstava i imovinskih prava od vertikalno integriranog subjekta - registar sredstava koji obuhvaća sva sredstva vertikalno integriranog subjekta i može biti osnova za dodjelu sredstava.
- ✓ Ipak, subjekti mogu nastaviti koristiti sredstva drugih subjekata ili bivšeg integriranog vertikalnog subjekta na osnovu ugovornih sporazuma.

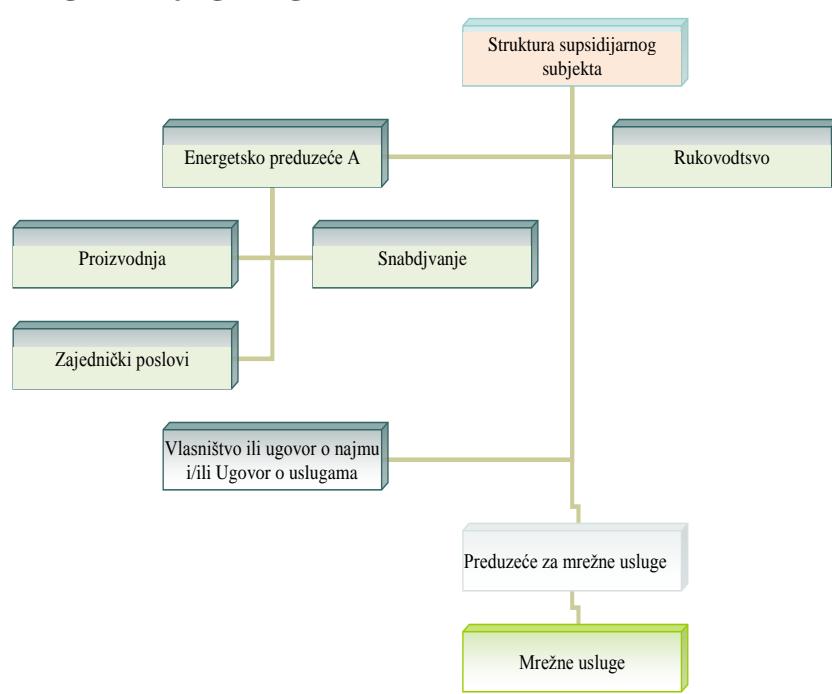
- ✓ Zajedničke usluge: pružanje usluga od drugih dijelova vertikalno integriranog subjekta samo operatoru DS-a je ograničeno i prihvata se pod uslovom da je osigurano postojanje konkurenčije i isključen sukob interesa.
- ✓ Da bi se izbjeglo eventualno preklapanje subvencija koje ODS-u daju drugi dijelovi VIS-a, zajedničke usluge se trebaju pružati pod "tržišnim uvjetima" i trebaju biti navedene u "ugovornom sporazumu".

Shema 17 Modeli razdvajanja djelatnosti



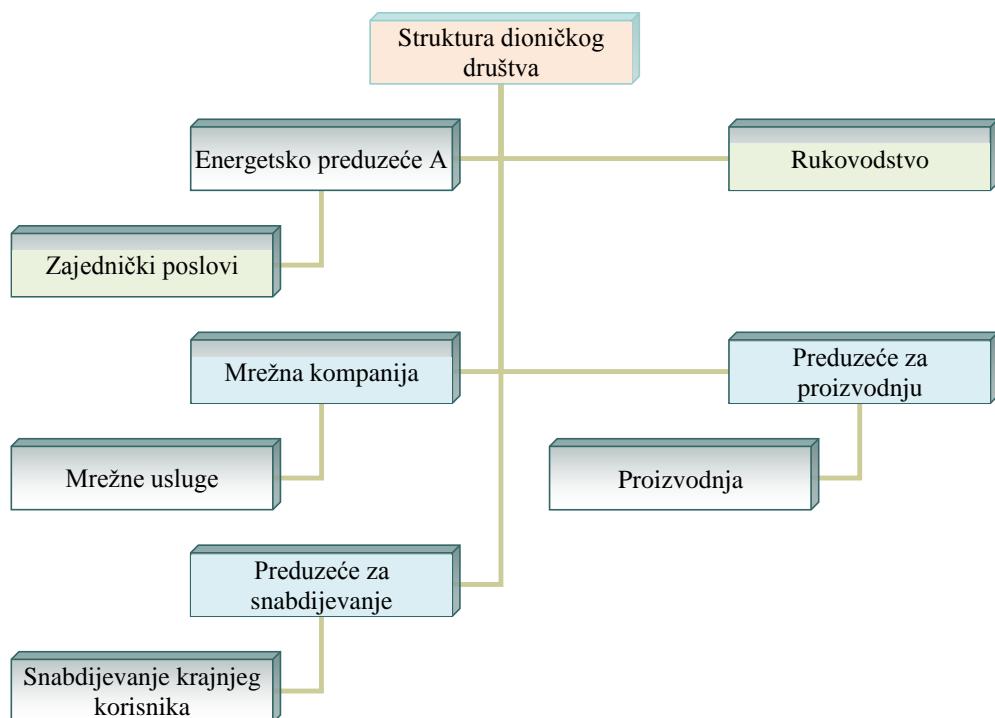
Izvor: Autor rada, 2019.

Shema 18 Organizacija gasnog sektora 1.



Izvor: Autor rada, 2019.

Shema 19 Organizacija gasnog sektora 2.



Izvor: Autor rada, 2019.

5.8.6. Model funkcionalne transformacije

Funkcionalno razdvajanje ima šest glavnih komponenti:

Tabela 31 Funkcionalna transformacija gasnog sektora

Odvajanje organizacijskih struktura	Odvajanje rukovodstva
Neovisnost o matičnom preduzeću	Mora imati dovoljne ljudske, tehničke, finansijske i materijalne resurse za upravljanje mrežom. •Potpune ovlasti za odlučivanje o sredstvima za rad, održavanje ili širenje mreže.
Nezavisno upravljanje razdvojenim preduzećima	Vertikalno integrисано preduzeće je u načelu slobodno odlučiti o pravnom obliku ODS-a, uz uslov da postoji dovoljan nivo neovisnosti rukovodstva ODS-a u odnosu na druge dijelove VIP-a kako bi se ispunili zahtjevi o funkcionalnom razdvajanju.
Upravljanje ljudskim resursima	Preduslov je da zaposlenima koji rade za preduzeće nije dopušteno raditi za matično preduzeće ili za drugo preduzeće koje pripada matičnom. Kako bi se garantovala povjerljivost poslovno osjetljivih informacija, prelazak zaposlenih između razdvojenih preduzeća i matičnih preduzeća treba biti ograničen.

Komuniciranje prema vani	Važno je voditi računa o komunikaciji, djelatnosti i brendiranju kako bi se spriječile zabune. Npr. razdvojena preduzeća koja su aktivna na konkurentnim tržištima ne smiju imati koristi od kredibiliteta mrežnog operatora.
Praćenje	Program usklađivanja i službenik za usklađenost

Izvor: Autor rada, 2019.

Model funkcionalne transformacije provodi se za sisteme koji imaju više od 100.000 priključenih korisnika.

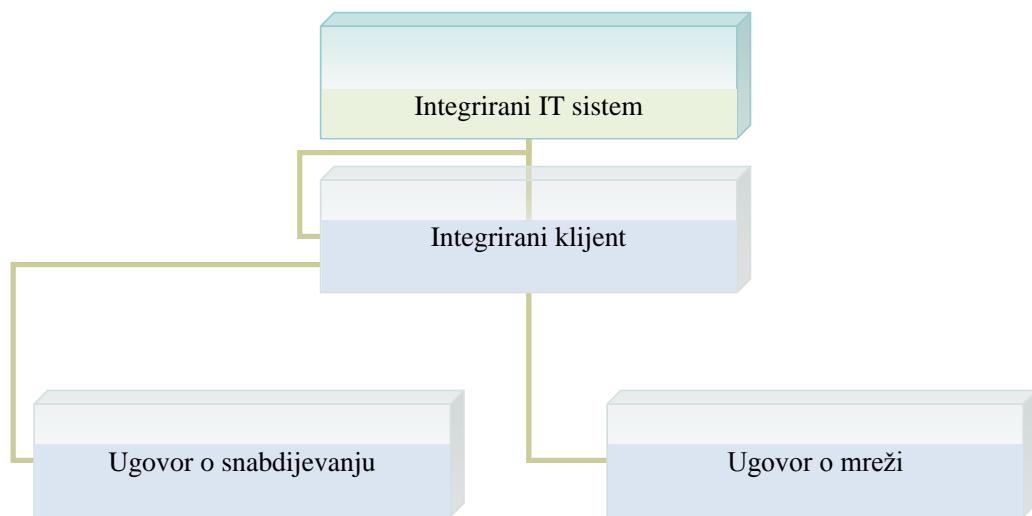
Informativno razdvajanje odnosi se na dvije komponente:

- (1) odvajanje informatičkih sistema i zaposlenih s direktnim pristupom informacijama (prava pristupa)
- (2) odvajanje podataka između razdvojenih preduzeća

Poslovno osjetljive informacije moraju se čuvati (to jest, osoblje koje radi u integriranom preduzeću nema povlašten pristup bazama podataka). Odvajanje podataka o distribuciji i maloprodajnom snabdijevanju putem dva informatička sistema ili ograničenih prava pristupa informatičkom sistemu.

Za svakog korisnika sačinjavaju se odvojeni ugovori ili za svaku ulogu integriranog preduzeća (nema daljeg razdvajanja) ili za svako razdvojeno preduzeće. To također podrazumijeva uspostavu odvojenih računovodstvenih područja.

Shema 20 Organizacija informatičkog sistema

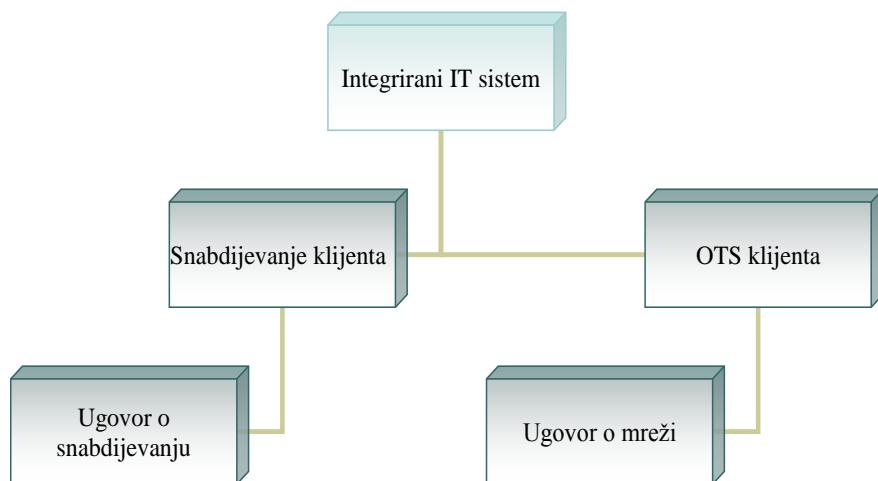


Izvor: Autor rada, 2019.

Da bi se povećala transparentnost i umanjila pitanja diskriminacije, klijenti za svako preduzeće se utvrđuju u okviru modela 2-klijenta. Bilo koji dio preduzeće može biti

vlasnik i upravitelj informatičkog sistema. Zbog potrebe za uspostavom odvojenih baza podataka, podaci o korisnicima moraju se duplirati i naknadno održavati dvaput (to jest, po jednom za svakog klijenta) paralelno unutar sistema. To dovodi do povećanih troškova, ali s druge strane podupire učinkovito razmatranje drugih i novih sudionika na tržištu (npr. snabdjevača).²²³

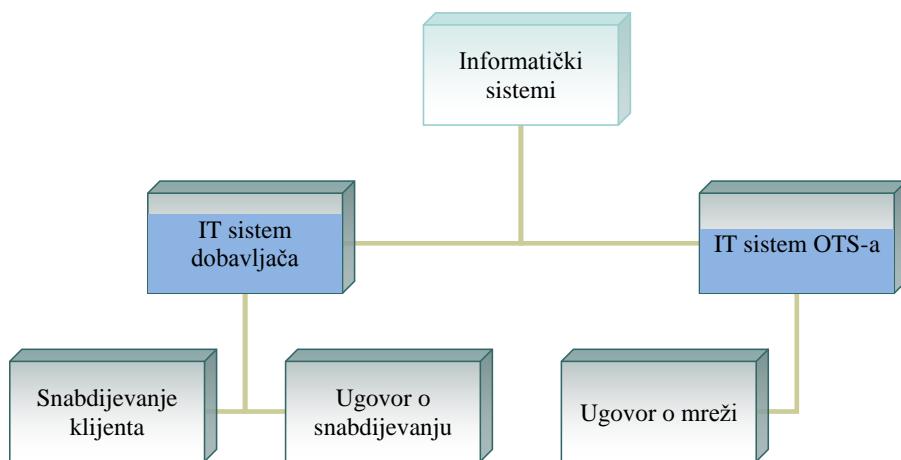
Shema 21 Organizacija informatičkog sistema 2



Izvor: Autor rada, 2019.

Da bi se postigao maksimalan nivo nediskriminacije, za svaku razdvojenu organizaciju mogu se u okviru modela 2-sistema uspostaviti odvojeni informatički sistemi. Samo ovakav stav omogućuje identične (tržišne) procese između OTS-a i svih dobavljača, pa i dobavljača za bivše vertikalno integrirano energetsko preduzeće.

Shema 22 Organizacija informatičkog sistema 3



Izvor: Autor rada, 2019.

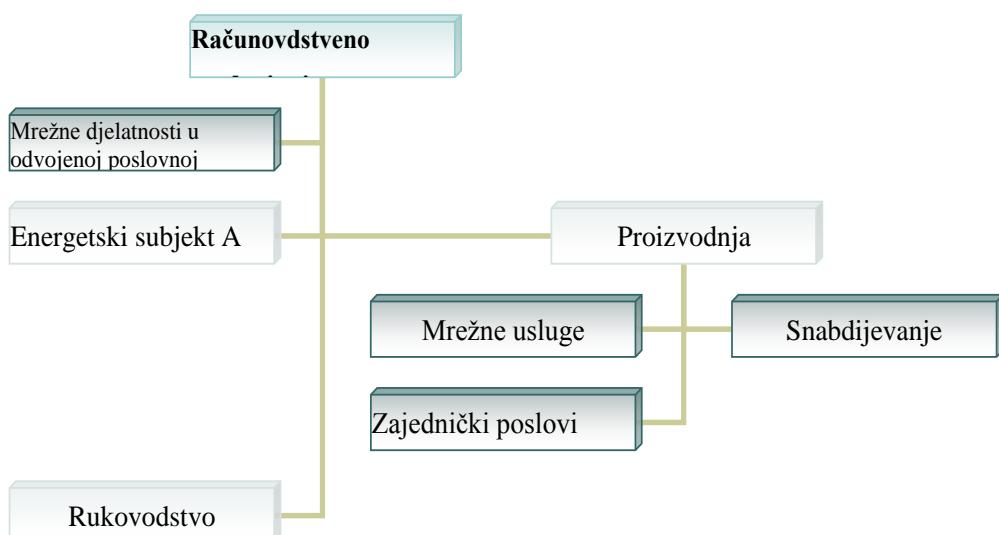
²²³ Razdvajanje, Polazne preporuke, Prezentacija, 2019.<<https://www.usaideia.ba/wp-content/uploads/2019/03/Pregled-razdvajanja-na-tr%C5%BEi%C5%A1tu-prirodnog-gasa-u-BiH-Waisum-Steinborg-Cheng-Nebojsa-Filipovic-Dr.-Daniel-Grote.pdf>> [19.05.2019]

Reorganizacija računovodstvene funkcije

Reorganizacija računovodstvene funkcije odnosi se na uspostavu odvojenih knjigovodstava za glavne funkcije u lancu vrijednosti energije. Preduzeća za prirodni plin, bez obzira na njihov sistem vlasništva ili zakonski oblik, moraju izraditi, dati na reviziju i objaviti svoje godišnje poslovne izvještaje. Preduzeća za prirodni plin moraju u svom internom knjigovodstvu voditi odvojene račune za svaku od svojih aktivnosti na posručju transporta, distribucije, skladištenja snabdjevanja, LNG-a također moraju voditi odvojene račune, koji moraju biti konsolidirani, za druge aktivnosti povezane s plinom koje se ne odnose na ove djelatnosti.

Ova preduzeća u svom internom knjigovodstvu moraju navesti pravila za raspodjelu potraživanja i dugovanja, izdataka i dohodata kao i za amortizaciju, pri tom nedovodeći u pitanje važeća nacionalna knjigovodstvena pravila koja slijede u sastavljanju odvojenih računa. A se pravila mogu mjenjati samo u izuzetnim slučajevima i posebno obrazložiti.

Shema 23 Organizacija računovodstvene funkcije



Izvor: Autor rada, 2

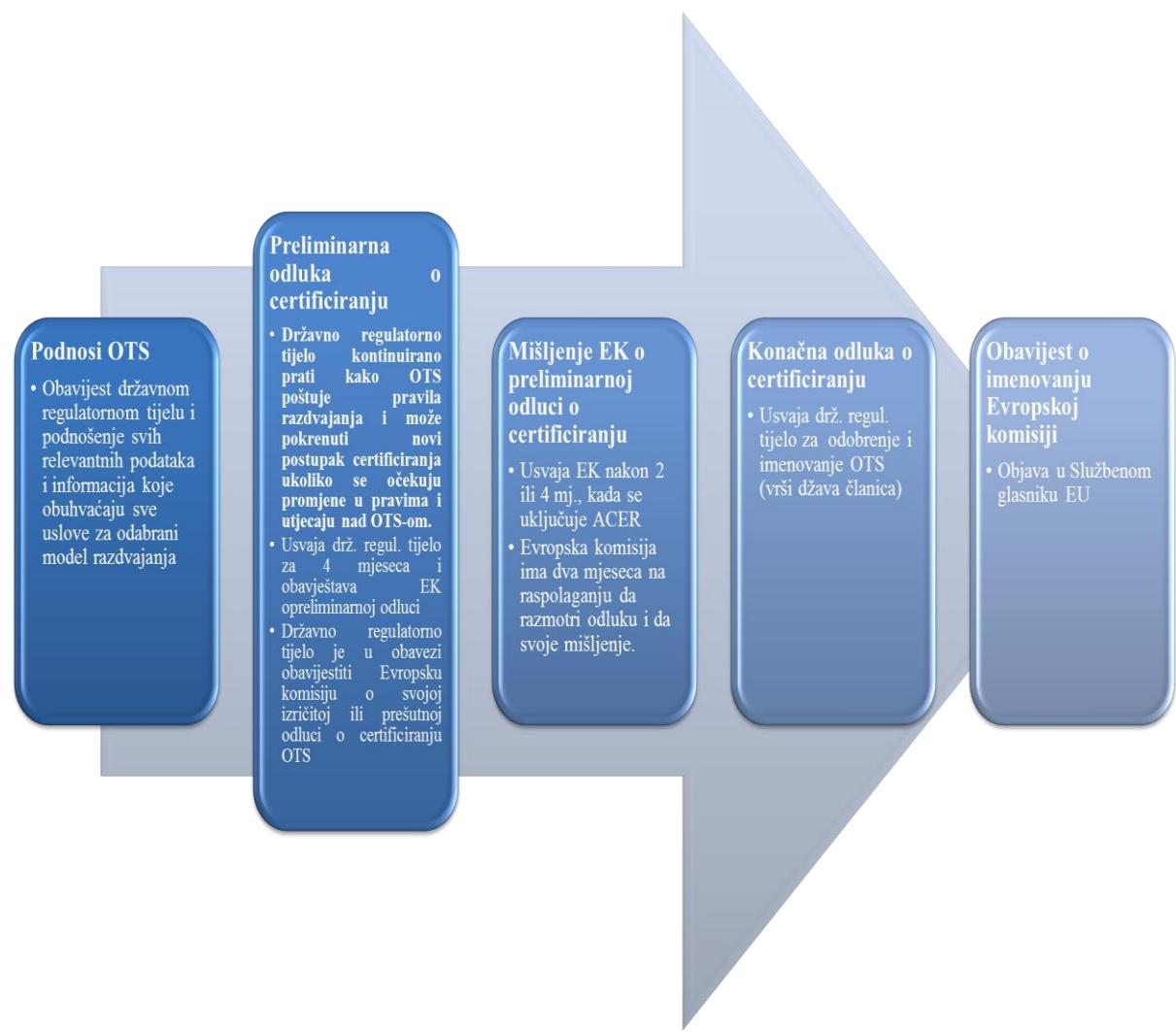
6. DISKUSIJA

6.1. Komparativna analiza sprovedenih aktivnosti u drugim državama

Modeli poslovne transformacije - praksa u EU

Za kvalitetno urađena istraživanja u radu i stvaranje uslova za potvrđivanje postavljenih hipoteza, izvršili smo i uporednu analizu u tržišno razvijenim zemljama. Jedan od značajnih eksternih faktora poslovanja i transformacije vezan je za postupak certifikacije, a on je povezan sa članom 10. Direktive o gasu i odredbe člana 3. Uredbe o gasu br. EC 715/2009. Postupak certifikacije primjenjiv je na sve modele poslovne transformacije.

Shema 24 Hodogram događaja u gasnom sektoru



Izvor: Autor rada, 2019.

Iskustva u regiji pri razdvajajanju djelatnosti

Tabela 32 Komparativna analiza gasnog sektora

OPIS	R Srbija	R Hrvatska	
Regulatorni okvir	<ul style="list-style-type: none"> Zakon o energetici (decembar 2014. god.) U poglavlju VIII, Prirodni gas, definirani su uvjeti o certifikaciji operatora transportnog sistema Certifikacija OTS-a: <ul style="list-style-type: none"> - Vlasničko razdvajanje - član 224. i 225/ Nezavisni operator sistema - član 227.- 231./ Nezavisni operator transportnog sistema - član 232.-238. - Pokretanje postupka: <ul style="list-style-type: none"> • Pravni subjekt - kandidat • Regulatorna agencija • Odgovorno tijelo (Sekretarijat Energetske zajednice) • Pravilnik o licenci za obavljanje energetske djelatnosti i certifikaciju (oktobar 2015. godine) • Detaljnije navodi uvjete za certifikaciju operatora transportnog sistema • Dva su "kandidata" za certifikaciju: Srbijagas i Yugorosgaz 	<ul style="list-style-type: none"> Zakon o tržištu plina (februar 2018.god.) • U poglavlju IV, Operator transportnog sistema, definirani su uvjeti o certifikaciji operatora transportnog sistema • Kandidat za certifikaciju: • PLINACRO d.o.o. 	
Nezavisnost vlasničkog razdvajanja	<ul style="list-style-type: none"> Proizvođač / snabdjevač ne može upravljati OTS-om ili imati prava nad njim • OTS ne može upravljati proizvođačem / snabdjevačem ili imati prava nad njim • Subjekt s pravima u proizvođaču / snabdjevaču ne može nominirati članove u Nadzorni odbor OTS-a • Proizvođač / snabdjevač ne može imati člana u Nadzornom odboru OTS-a • Dio VIS-a koji obavlja djelatnost OTS ne može razmjenjivati osjetljive podatke s dijelom VIS-a koji obavlja djelatnost proizvodnje / snabdijevanja 		
NOS	<p>NOS - uvjeti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Nezavisnost vlasničkog razdvajanja" • Ima uposlenike, financijske, materijalne i tehničke resurse • Pridržava se 10-godišnjeg razvojnog plana • Obavlja poslove u skladu sa Zakonom 	<p>Vlasnik - uvjeti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NOS-u pruža saradnju i podršku • Finansira ulaganja iz 10-godišnjeg razvojnog plana (ili daje pristanak da ih financira neko drugi) • Ispunjava obaveze koje se odnosi na transportni sistem • Daje garancije 	<p>NOS - uvjeti</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Neovisnost vlasničkog razdvajanja" • Dovoljni resursi (financijski, materijalni, tehnicički...) • Usklađenost s 10-godišnjim planom • Vršenje zadataka iz Uredbe br. 715 / 2009 i suradnja na regionalnom/evropskom nivou • Upravljanje i razvijanje energetskog transportnog sistema • Planiranje ulaganja <p>Vlasnik - uvjeti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podrška NOS-u • Financiranje ulaganja o kojima odluči NOS ili davanje pristanka da financiranje vrše drugi akteri • Osnovna sredstva transportnog sistema • Daje garancije za vlastito financiranje

koje omogućuju financiranje razvoja		
NOTS	<p>NOTS ima sve resurse potrebne za rad • Zabranjeno je uzajamno pružanje usluga između NOTS i drugih dijelova VIS-a • Na zahtjev NOTS, VIS osigurava pravovremeno financiranje ulaganja • Dijelovi VIS-a koji se bave proizvodnjom / isporukom ne mogu imati udjela u NOTS-u • NOTS ne može imati udio (ili dobit) u preduzećima VIS-a koja se bave proizvodnjom / isporukom • NOTS se mora razlikovati od VIS-a • NOTS ne smije imati zajedničke informatičke sisteme, opremu,... • NOTS-ov revizor ne može biti isti kao VIS-ov revizor</p> <p>Pored toga, NOTS mora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provoditi program za nediskriminаторно postupanje - program sadrži mјere za sprječavanje takvog postupanja, odgovornosti uposlenika i nadzor • Imenovati osobu zaduženu za usklađenost kako bi pratila program - Agencija odobrava imenovanja i smjene 	<p>Vlasnik je transportnog sistema i sredstava potrebnih za rad NOS-a • Upošljjava cijelokupno potrebno osoblje • Zabranjeno je prebacivanje zaposlenika (uz dva izuzetka) • VIS osigurava potrebne finansijske resurse, na zahtjev NOTS-a • Dijelovi VIS-a koji se bave proizvodnjom prirodnog gasa i snabdijevanjem mogu imati udio u kapitalu NOTS-a i obrnuto • VIS ne može utjecati na pripremu 10-godišnjeg plana, što vrši NOTS • NOTS se mora jasno razlikovati od VIS-a posebnim poslovnim identitetom, načinom komunikacije, nazivom preduzeća i poslovnim sjedištem • NOTS ne može dijeliti informatički sistem ili opremu, poslovni prostor i sisteme sigurnog pristupa • Revizori NOTS-a i VIS-a moraju biti različiti</p>
Program usklađivanja i službenik za usklađenost	Zadaci službenika za usklađenost su: <ul style="list-style-type: none"> • Praćenje provedbe Programa • Priprema godišnjeg izvještaja za Agenciju o realiziranoj mjeri • Podnošenje izvještaja rukovodnom tijelu i preporučivanje poboljšanja • Obaveštavanje Agencije o kršenjima odredbi o nediskriminaciji • Podnošenje izvještaja Agenciji o poslovnim i finansijskim vezama između VIS-a i OTS-a • Davanje drugih informacija na zahtjev Agencije 	<p>Pored toga, NOTS mora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usvojiti program usklađivanja s mjerama protiv diskriminirajućeg i pristranog postupanja - Program određuje obaveze uposlenika u tom smislu i treba ga odobriti Agencija • Imenovati osobu za usklađivanje • Zadaci službenika za usklađenost: <ul style="list-style-type: none"> • Prati provedbu Programa • Priprema godišnji izvještaj za Agenciju • Priprema izvještaje za Nadzorni odbor s preporukama • Obaveštava Agenciju o kršenjima provedbe Programa • Priprema izvještaj Agenciji o poslovnim i finansijskim vezama između VIS-a i OTS-a • Prisustvuje relevantnim sastancima
Pravilnik	Sadrži dio III, Certifikacija • Sadrži dodatne pojedinosti o procesu: <ul style="list-style-type: none"> • Sadržaj zahtjeva (obrasci, podaci, dokumenti, itd...) • Rješenje o Certifikaciji (naziv, sjedište, model, opravданje...) • Zahtjev za Certifikaciju ima obrazac OS1 i jedan od tri obrasca: <ul style="list-style-type: none"> • OS 3.1 za vlasničko razdvajanje • OS 3.2 za nezavisnog operatora sistema • OS 3.3 za nezavisnog operatora transportnog sistema 	
Certifikacija OTS-a	<p>Srbijagas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnovana dva nova preduzeća 	<p>Postupak pokreće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operator transportnog sistema • Agencija po službenoj dužnosti • Upute Evropske

Trenutno stanje / naučene lekcije	<p>(Transportgas Srbija i Distribucijagas Srbija) • Model NOTS • Akcioni plan iz 2016. nije realiziran • Neuspjeh razdvajanja u skladu s Drugim paketom.</p> <p>Yugorosgaz</p> <p>Yugorosgaz Transport se prijavio za model NOS • Agencija je uradila uvjetovanu certifikaciju • Mišljenje Energetske zajednice • Yugorosgaz Transport nije ispunio uvjete koje je postavila Agencija • Neuspjelo razdvajanje u skladu s Trećim paketom</p>	<p>komisije • Ponuđena su tri modela • Vlasničko razdvajanje (čl. 15.) • Neovisni operator sustava (čl. 16.-18.) • Neovisni operator transportnog sustava (čl. 19.-23.) • Slučaj kontrole od osobe/a iz treće zemlje (zemalja).</p> <ul style="list-style-type: none"> Iste osobe ne mogu istodobno: <ul style="list-style-type: none"> Baviti se proizvodnjom energije, trgovinom i snabdijevanjem i proizvodnjom plina i kontrolirati ili imati prava nad djelatnošću transporta Baviti se transportom i transportnom djelatnošću i kontrolirati ili imati prava nad proizvodnjom energije, trgovinom i snabdijevanjem i proizvodnjom gasa Baviti se proizvodnjom energije, trgovinom i snabdijevanjem i proizvodnjom gasa i imenovati člana u transportnu djelatnost Biti članovi rukovodnih tijela energetskih subjekata koji se bave proizvodnjom energije, trgovinom i snabdijevanjem i proizvodnjom gasa i energetskih subjekata koji se bave transportnom djelatnošću OTS koji je dio VIS-a ne može razmjenjivati povjerljive podatke s drugim dijelovima VIS-a koji se bave proizvodnjom energije, trgovinom i snabdijevanjem i proizvodnjom gasa. <p>PLINACRO d.o.o. podnio je zahtjev za certifikaciju prema modelu vlasničkog razdvajanja u maju 2013. godine • PLINACRO d.o.o. povukao je i ponovno podnio zahtjev za certifikaciju prema istom modelu u aprilu 2015. godine • Postupak još traje • Razlog: • Istodobna kontrola državnih upravnih tijela nad PLINACRO d.o.o. i subjektima koji se bave "energetskom djelatnošću proizvodnje, trgovine, snabdijevanja energijom, kao i energetskom djelatnošću proizvodnje prirodnog gasa" • Dugotrajan proces / u toku</p>
Razdvajanje ODS-a	<p>Distributivna preduzeća imaju odvojeno knjigovodstvo od snabdijevanja i druge energetske ili ne-energetske djelatnosti • ODS koje pripada VIS-u u obavezi je:</p> <ul style="list-style-type: none"> Biti nezavisan od drugih djelatnosti koje nisu vezane za distribuciju u pravnom i organizacijskom obliku i u odlučivanju Usvojiti program usklađivanja kako bi osigurao nediskriminirajuće postupanje Ovi uvjeti odnose se na ODS s više od 100.000 korisnika. <p>Svi ODS imaju manje od 100.000 priključenih korisnika • Trideset dva* (32) vlasnika licenci za distribuciju gase i operatora distributivnog sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> Od toga njih dvadeset pet (25) ima istodobno i licencu za snabdijevanje prirodnim gasom • Srbijagas bavi se djelatnošću distribucije ali: Nema licencu za distribuciju i nije razdvojen 	<p>ODS s manje od 100.000 priključenih korisnika, a koji je dio VIS-a, po Zakonu je izuzet od ispunjenja uvjeta o razdvajanju • Četrdeset dva* (42) dobavljača i trideset pet (35) distributera • Od 35 distributera:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dvanaest (12) je organizirano kao neovisna preduzeća koja se bave samo distribucijom Dvadeset tri (23) su organizirana kao VIS, bave se distribucijom i snabdijevanjem

- Kćerka kompanija, Distribucijagas Srbija, trebalo bi se baviti djelatnošću distribucije - no, ne bavi se (a nema ni licencu za to).

Izvor: Autor rada, 2019

Tabela 33 Analiza nedostataka (I)

Tema	Bosna i Hercegovina (državni nivo)	Federacija BiH	Republika Srpska
Opcije za razdvajanje transportnih sistema i operatora transportnih sistema	Zakon o regulatoru, prijenosu i tržištu električne energije i gasu - samo u nacrtu Nije usvojen ♦ Nije obuhvaćeno	Ne nudi informacije o tri oblika opcija za razdvajanje ♦ Implicitno preuzima model NOS/OTS;	Član 37.-40. Zakona o gasu opisuje opcije za razdvajanje
Imenovanje i certificiranje operatora transportnog sistema	Zakon o regulatoru, prijenosu i tržištu električne energije i gasu - samo u nacrtu Nije usvojen ♦ Nije obuhvaćeno	Nije obuhvaćeno (bilo bi dobro kad bi bio imenovan i organiziran na državnom nivou, ali toga nema u nacrtu Zakona na državnom nivou)	Član 40. Zakona o gasu ♦ Pravilnik o certificiraju operatora transportnog sistema je trenutno u postupku
Neovisnost zaposlenika i rukovodstva operatora transportnog sistema	Zakon o regulatoru, prijenosu i tržištu električne energije i gasu - samo u nacrtu Nije usvojen ♦ Sektor gasa nije obuhvaćen	Član 17. i 19. nacrta Zakona o gasu sadrži neke odredbe o razdvajaju rukovodstva i njegovih dužnosti i odgovornosti. ♦ VIS mora odobriti godišnji finansijski plan ili uskratiti sredstva potrebna za financiranje djelatnosti, odnosno ulaganja u mrežu koja je odobrio regulator, što nije u skladu s članom 14. stav 5. Direktive o gasu.	Čl. 38. do 42. Zakona o gasu
	Zakon o regulatoru,	2) Nedostaje pravilo o	Omogućava

Izvor: Autor rada, 2019.

6.2. Rezultati istraživanja

6.2.1. Provjera hipoteza

Istraživanjem koja su provedena u ovom radu su pokazala da je problem koji smo uočili ispravan, da su definisane hipoteze pravilno postavljena, i da su sve potvrđene. Problem koji je istraživan u ovom radu odnosi se na pitanje da li se u preduzećima posvećuje adekvatna pažnja na potrebe za kontinuiranim promjenama organizacije preduzeća u cilju prilagođavanja na osnovu djelovanja većeg broja faktora.

Glavnu hipotezu smo definisali da „Poboljšanje poslovanja preduzeća ostvaruje se primjenom različitih modela reorganizacije, odnosno kontinuiranim organizacionim redizajnjiranjem“.

Uspješnost poslovanja preduzeća je direktno uslovljena sposobnošću preduzeća da kontinuirano provodi proces organizacionog redizajnjiranja uzrokovanog uticajem velikog broja faktora organizacije, i to u postupku, kod nas poznatom pod nazivom restrukturiranje. Svaka organizacija, pa samim tim i poslovni sistemi, odnosno preduzeća u svom funkcionisanju trebaju da primjenjuju pojedine vrste organizacionih oblika. Za ovo istraživanje posebno su značajni početni i ponovljeni, odnosno i kontinuirani i jednokratni organizacioni zahvati.. Pored toga organizacione promjene se dešavaju i pod uticajem uvođenja novih metoda i tehnika u poslovanje, kao i implementacija novih ideja modernih fleksibilnih menadžera.Takođe i vlastiti nedostaci ili mogućnosti za razvoj utiču na različite oblike reorganizovanja. Restrukturiranje ili reorganizacija posebno je značajna i potrebna preduzećima zemalja u tranziciji.

Pojava novih koncepta menadžmenta kao što su reinžinjering, outsorsing, daunsajzing, organizacija koja uči, zahtijevaju stalno inoviranje organizacije i njene strukture. Na našem području ova postavka posebno dolazi do značaja znajući da kod nas paralelno funkcionišu dva sistema, tzv.javni i privatni sektor. Sistem upravljanja, organizacije i menadžmenta ni u jednom sistemu nije postavljen na pravu naučnu i stručnu osnovu.

Stoga je neophodno definisati prihvatljiv model reorganizacije poslovnih sistema koji se može primijeniti na svim preduzećima, a posebno onim iz javnog sektora. Na primjeru studije slučaja definiše se model koji će omogućiti optimalno poslovanje BH-Gasa d.o.o. Sarajevo.

Prva pomoćna hipoteza glasi: Primjenom adekvatnog modela reorganizacije stvorice će uslovi za optimalno funkcionisanje preduzeća .

Pitanje restrukturiranja preduzeća, neovisno o tome da li se radi o sanaciji postojećih

preduzeća ili razvoju preduzeća u kvalitativnom smislu još nije dobio autoritet kakav zасlužuje niti u pravnoj regulativi, ali ni u menadžmentu, posebno javnih preduzeća. Vlasnici javnih preduzeća, država ili lokalne samouprave, ali i privatni vlasnici preduzeća nisu uspostavili kvalitetne mehanizme upravljanja preduzećima u kojim bi menadžeri trebali da uspješmo rješavaju poslovne probleme putem različitih oblika restrukturiranja. U svim istraživanjima jasno su definisani mogući modeli reorganizacije poslovnih sistema, i to se javljaju osnovni i pomoćni modeli reorganizacije. Kao dominantni modeli reorganizacije javljaju se model organizacione transformacije, sa dva podmodela, promjena institucionalnog oblika organizovanja, i promjena unutrašnje organizacije, kao i model upravljačko rukovodnog restrukturiranja, koji u suštini rješavaju uzroke problema poslovanja ili stvaraju mogućnost rasta i razvoja preduzeća. I ostali modeli su značajni, mada oni više utiču na posljedice poslovanja. Reorganizacija poslovnih sistema je složen postupak koji se posmatrati užem i širem smislu. U užem smislu se proučava prodaja dijela ili imovine preduzeća, ili pak zavisnih preduzeća u okviru holdinga. Reorganizacija u širem smislu je i cilj definisanja ove hipoteze, jer smo pokazali da postoje različiti modeli reorganizacije, ali i da se sam proces reorganizacije provodi kroz obaveznih sedam faza, počevši od uočavanja problema ili mogućnosti, pa sve do praćenja realizacije novog modela restrukturiranog preduzeća i eventualnih naknadnih korekcija.

Sljedeća pomoćna hipoteza glasi „Organizaciona struktura preko svojih elemenata utiče na kvalitet organizacije i na njene performanse poslovanje“.

Istraživanja su pokazala da postoji veći broj tradicionalnih struktura, ali da u najuspješnijim preduzećima su uspostavljene i primjenjuju su nove, moderne, adaptibilne strukture koje uspješno mogu da reaguju na uticaje faktora poslovanja ili organizacije. Te strukture omogućuju fleksibilnost u poslovanju preko svojih elemenata poslovanja, kao što su horizontalna, vertikalna i prostorna diferencijacija, putem centralizacije i formalizacije. Tradicionalne jednodimenzionalne strukture kao što su funkacionalna, pa i divizionalna veoma teško mogu da adaptabilno reaguju na izazove koje uzrokuju beze i neplanske promjene u okruženju. Zato nove, moderne organizacione strukture kao što su projektana, timska, organizaciona struktura po poslovnim centrima, razbijena, mrežna i druge strukture, aktivnim delovanjem preko svojih elemenata ublažavaju negativno djelovanje pojedinih faktora. U našim korporativanim javnim preduzećima organizaciona struktura nije uspostavljena u skladu sa modernim oblicima organizacionih struktura. Zato je uvijek neophodno analizirati postojeće, primjenjene vrste struktura i mijenjati ih u skladu sa realnim uslovima poslovanja.

Savremene korporacije kontinuiranim prilagođavanjem organizacione strukture

potrebama poslovanja, ili uvođenjem novih struktura, stvaraju uslove za eliminisanje većine problema u poslovanju, a samim tim stvaraju i mogućnost za rast i razvoj. Najčešće korištena metoda unutrašnje organizacije koja omogućuje punu primjenu svih elemenata organizacione strukture je model profitne decentralizacije.

Pomoćna hipoteza 3: Poslovanje preduzeće je pod uticajem velikog broja eksternih faktora na čiji uticaj organizacija reaguje putem određenih strategija.

Znanje postaje ključni faktor za proces rasta i razvoja naših preduzeća kao i za njihovu poziciju i moć na svjetskim tržištima. Bez poticaja kontinuiranog znanja i primjene stečenog znanja nije moguć izlazak preduzeća iz krize. Menadžeri i zaposlenici koji direktno učestvuju u procesu ozdravljenja moraju imati izgrađen osjećaj za saradnju, zalaganje, kreativnost, oslobođenost od straha, osjećaj odgovornosti, lojalnosti, što će uticati na uspjeh preduzeća.

Međusobno natjecanje i saradnja vanjskih i unutrašnjih faktora prirodni su procesi u poslovnim sistemima. Značaj faktora je je uočen i prikazan u istraživanjima većeg broja autora koji faktore dijele na interne i eksterne, uočavajući značaj novih pojavnih oblika faktora. U stvarnom funkcionisanju poslovnih sistema i potrebi reagovanja na uticaj faktora, razvila se i teorija multifaktorskog uticaja koja podrazumijeva da pod zajedničkim uticajem više faktora se formiraju određene kritične varijable, kao što su efikasnost, operativna, strateška i strukturalna elastičnost. Teorija multifaktorskog uticaja podrazumijeva i primjenu novih organizacionih struktura, kao što su funkcionalna, divizijska, elastična i inovativna. U ovim istraživanjima se direktno dovode u vezu uticaj faktora na vrstu organizacionih struktura. Poslovanje preduzeća i njegova efikasnost je pod uticajem sljedećih faktora: institucionalni okvir poslovanja, naučno-tehnički progres, tržišni uticaj, globalizacija, privatizacija i svjetska kriza. Preduzeće na uticaj tih faktora može različito da reaguje, a najefikasniji način je reakcija putem različitih vrsta strategija, i to nezavisnom strategijom, kooperativnom strategijom i strategijom manevrisanja. Studija istraživanja konkretnog poslovnog sistema pokazala je da institucionalni okvir ima ključni značaj za poslovanje i razvoj preduzeća.

Pomoćna hipoteza 4: Poslovanje preduzeće je pod uticajem velikog broja internih faktora na čiji uticaj organizacija rezličito reaguje.

Uticaj internih faktora na poslovanje preduzeća je na veoma visokom nivou i često je u korelacionoj spredi sa vanjskim faktorima. Od internih faktora treba posmatrati uticaj sljedećih: vrsta djelatnosti, poslovna strategija, veličina i moć preduzeća, oblik svojine, lokacija. U istraživanju ove hipoteze posebno pažnja je posvećena značaju porasta veličine preduzeća i razvoj organizacione strukture preduzeća, odnosno njegovih faktora. Kako sa

porastom veličine preduzeća raste i broj zaposlenih i obim poslovanja, a to može na dva načina da utiče na razvoj organizacione strukture. Jedan je da se povećava broj organizacionih jedinica što povećava broj komunikacija i kompleksnost same organizacije, ili da se povećava broj zaposlenih u okviru manjeg broja organizacionih jedinica. Interni uzroci organizacionih promjena očituju se u promjenama u samom preduzeću koje dovode do unutrašnje neravnoteže organizacije. To je situacija kada se zbog promjena u jednim a odsustvo promjena u drugim komponentama organizacije pojavljuje interna nekonzistentnost između njih.

Istraživanja u ovom radu vezana za predmetnu materiju su izvršena na potrebnom nivou, te dobijeni rezultati mogu adekvatno poslužiti za provjeru. Samo istraživanje provedeno je u domenu teorijskog istraživanja i praktične provjere na kompleksnoj studiji slučaja jednog strateškog javnog preduzeća, ali i organizaciji jedne važne privredne grane. Istražena je trenutna situacija vezana za stepen razvijenosti organizacione strukture, i njene povezanosti sa uticajem internih i eksternih faktora organizacione strukture i poslovanja.

Teorijsko istraživanje je provedeno u domenu prikupljanja, analiziranja, i sintetizovanja odgovarajućih naučnih i praktičnih spoznaja iz predmetne oblasti. Ono se odnosilo na prikupljanje i proučavanje literature domaćih i stranih autora iz oblasti menadžmenta, organizacije i organizacionog ponašanja, kao i pregledanje stručnih i naučnih istraživanja u ovoj oblasti. Proučavanjem i obradom teorijskih saznanja i podataka, došlo se do konkretnih saznanja o predmetnom istraživanju, na osnovu koje se može direktno uvidjeti uzročno-posljedična veza između organizacionog redizajniranja, organizacione strukture, uticaja različitih faktora na poslovanje i organizaciju.

Praktična istraživanja su izvršena detaljnijom analizom poslovanja jednog složenom poslovnog sistema reprezentativnom za ovu vrstu proučavanja, ali i u drugim sličnim sistemima, kao i obimnim istraživanjem uslova poslovanja cijele jedne privredne strateške grane. Također do dodatnih informacija se dolazilo putem obavljanja intervjua sa odgovornim ličnostima u preduzećima u cilju pojašnjavanja pojedinih elemenata poslovanja i preduzeća. Obrada podataka je vršena primjenom određenih statističkih metoda, gdje su pojedine pojave iz organizacije i poslovanja usmjerene i definisane u skladu sa potrebama istraživanja. Uspostavljena je uzročno-posljedična veza uticaja redizajniranja organizacije i poslovanja u opštem smislu, na poslovanje složenih poslovnih sistema.

Izvršena je komparativna analiza dobijenih rezultata sa preduzećima iste djelatnosti iz okruženja, sa stanovišta veličine preduzeća, stepena razvoja i obima poslovanja, i određeni su bitni faktori koji utiču na odabir modela redizajniranja i novih modela koje

možemo primjenjivati u takvim preduzećima. Istraživanja su potvrdila sva naša predviđanja, odnosno pokazala su da su postavljene hipoteze ispravne i teorijski i praktično dokazive.

6.2.2. Naučni rezultati istraživanja

Istraživanja u ovom radu su u skladu sa predviđenim rezultatima to i ostvarila. Sam naučni doprinos se ogleda u sljedećem, da je prikazan teorijski aspekt osnovnih postavki menadžmenta i organizacije koji je neophodan u sagledavanju problema ovog rada. Opisan je način funkcionisanja i organizovanja preduzeća u zemljama razvijene tržišne ekonomije, ali način organizovanja i poslovanja preduzeća na našem prostoru. Pokazani su oblici organizacionih struktura koje se primjenjuju u preduzećima na našem prostoru. Opisani su modeli restrukturiranja koji su potrebni za organizacione promjene. Analizirani su i istaknuti faktori koji utiču na neophodno redizajniranje preduzeća. Utvrđena je povezanost i uticaj restrukturiranja na poslovanje složenih poslovnih sistema. Restrukturiranje koje treba primjeniti, prouzrokovavaće mnoge promjene u samoj organizaciji i načinu poslovanja, kao što su:

- Efikasna, fleksibilna, racionalnija organizacija preduzeća,
- Modernizovan model unutrašnje organizacije,
- Menadžment utemeljen na profesionalnim osnovama,
- Adekvatan sistem normativnog uređenja i uslova poslovanja,
- Povećanje profitabilnosti ,
- Brzo i efikasno reagovanje preduzeća na očekivane i neplanske faktore uticaja,
- Smanjen broj grešaka u obavljanju aktivnosti,
- Povećanje stepena organizovanijeg rada i poslovanja,
- Poboljšani uslovi rada,
- Povećan stepen motivacije zaposlenih,
- Uspostavljane kvalitetnijeg poslovnog odnosa sa stejkholderima,
- Profesionalni menadžment kao preduslov profitabilnog poslovanja.

6.2.3. Pragmatični rezultati istraživanja

Pragmatični rezultati istraživanja u našem slučaju su veoma značajni za razne kategorije ljudi koji su vezani za poslovanje bilo kog sistema, odnosno preduzeća. Provođenjem kontinuiranog organizacionog redizajniranja organizacije, putem modernog koncepta unutrašnje organizacije, kao i uvođenjem profesionalnog

menadžmenta u poslovanje, stvaraju se uslovi za neprekidan razvoj preduzeća, kao i mogućnost da sve kategorije zainteresovanih grupa ili pojedinaca imaju određene dodatne koristi, ili dobijanjem na značaju u preduzeću ili okolini, ili povećanjem naknada za rad, ili stvaranjem mogućnosti za napredovanjem. Pod tim kategorijama smatramo akcionare, odnosno vlasnike kapitala, menadžere, zaposlene, ali i sve ostale koji imaju određene relacije sa preduzećem, kao što su dobavljači, kupci, banke, predstavnici institucija sistema. U skladu sa tim i navodimo pragmatični doprinos istraživanja.

Koristi menadžmenta i vlasnika, odnosno organizacije su:

- Optimalnija organizacija poslovanja,
- Jednostavniji sistemi subordinacije,
- Efikasniji sistem rukovođenja
- Kvalitetniji sistem delegiranja obaveza,
- Adekvatan povrat izveštaja o obavljenim aktivnostima,
- Skraćenje vremena aktivnosti,
- Povećanje profitabilnosti poslovanja,
- Uspostavljanje hodograma dokumentacije ,
- Poboljšanje imidža preduzeća.

Koristi ostalih učesnika u poslovanju:

- Uspostavljanje sistema „pravi radnik na odgovarjuće mjesto“ u skladu sa maksimalnim doprinosom organizaciji
- Pojednostavljenje internog regrutovanja rednika
- Povećanje stepena motivacije zaposlenih.
- Viši stepen kvaliteta proizvoda i usluga za kupce,
- Podizanje na viši nivo poslovnih veza preduzeća sa kupcima i dobavljačima,
- Kvalitetniji odnos sa institucijama sistema,
- Mogućnost brzog, fleksibilnog i profitabilnijeg sistema poslovanja,
- Brzo prilagođavanje promijenjenim zahtjevima tržišta.

6.2.4. Pravci daljih istraživanja

Složenost istraživanja ove oblasti otvara veliki broj mogućnosti daljih istraživanja. Ona su direktno pod uticajem velikog broja faktora, od kojih ističemo promjene u institucionalnom obliku funkcionisanja ove oblasti. Po uspostavljanju potrebne zakonske regulative, dalje je potrebno istraživati pravce transformacije preduzeća, ali i oblasti u cjelini. Neovisno na decidne obaveze koje proizilaze iz Ugovora o uspostavi Energetske

zajednice u kontekstu implementacije obaveza *acquis-a* za gas, neophodno je sačiniti analizu, odnosno projekciju poslovanja kompanije sa uključenim implikacijama eventualno izvršenog razdvajanja i otvorenog tržišta. Naime, poslovanje BH-Gasa je u proteklom periodu obilježeno sa padom ukupne potrošnje, gubitkom velikih industrijskih potrošača (TG Birač, Energetek), te narušenim finansijskim pokazateljima. Disparitet potrošnje ljeto/zima je sa padom industrijske potrošnje zabilježio još veći jaz, što rezultira sa još nepovoljnijom primjenom odredbi ugovora o nabavci i transportu. Tek sa rezultatima takve jedne sveobuhvatne analize mogla bi se tačnije projicirati vremenska dinamika i model razdvajanja.

Ovo je posebno bitno sa aspekta da je BH-Gas strateška kompanija, što podrazumijeva i veći značaj takvog eventualnog restrukturiranja kompanije u skladu sa Direktivama i Uredbama Energetske zajednice. Uvažavajući prethodno navedene potreškoće sa padom potrošnje gasa s kojim se suočava BiH, kao i jedan pravac i izvor snabdjevanja, u narednom periodu potrebno je i veći stepen koordinacije implementacije i odabira optimalnog modela razdvajanja na tržištu, posebno sa aspekta trenutnog nivoa potrošnje gasa (oslanjanje na iskustva ostalih zemalja).

7. ZAKLJUČAK

Istraživanja u ovom obimnom radu su ukazala na veći broj zaključaka koje možemo konstatovati. Istraživanja su pokazala da složeni poslovni sistemi ne samo da neće nestati sa privrednog miljea, nego su ta preduzeća postajala sve složenija, da bi sada vodeća preduzeća svjetske ekonomije postale transnacionalne kompanije. Iste kompanije su ekonomski "jače" od velikog broja država.

Naše područje u vrijeme ubrzanog razvoja velikih korporacija bilo je u drugim političkim i ekonomskim aktivnostima. BiH se nalazila, a još uvijek je u procesu tranzicije društveno-ekonomskog poretka. Proces privatizacije sa uvođenjem svih ekonomskih kategorija dočekala je tehničko-tehnološki zastarjela ekonomija, nedovoljno stručni edukovana radna snaga, nedostatak elitnih stručnjaka, nemogućnost fundamentalnih istraživanja, ali i gubitak značajnih poslovnih partnera.

Poseban problem predstavljala je vlasnička transformacija u kojoj su samo promjenjeni vlasnici, gdje se umjesto države, najčešće pojavljuje još jedan sloj loših upravljača, novi biznismeni koji su za mali novac, bez ikakvog korporativnog znanja ili dodatnih sredstava za investiranje došli do vlasništva nad preduzećima. Nisu urađene suštinske, strateške promjene, nego su se samo provodile formalne promjene, koje su imale samo negativne posljedice na privredu. Formalne promjene dovodile su samo do gubitaka u materijalnim, finansijskim, pa i kadrovskim resursima. Kontinuirano restrukturiranje nije postojalo, nego se radilo samo o vlasničkoj promjeni koja je najčešće bila motivisana sa dobijanjem atraktivnih lokacija preduzeća za gradnju stanova. Sve je ovo dovelo do nestanka gotovo svih velikih preduzeća, posebno onih u proizvodnji.

Složeni poslovni sistemi pojavljuju se kao nosioci privrede i razvoja ekonomije uopšte u značajnom obimu u dvadesetom vijeku, a svoju ekspanziju doživljavaju sredinom istog vijeka, i nadalje. Istoriski gledano postoji nekoliko faza, odnosno perioda razvoja ovih korporacija. Posebno trebamo naglasiti nastanak transnacionalnih kompanija krajem dvadesetog vijeka.

Ova preduzeća iako su imala svoje krizne periode, a neki su im predviđali i nestanak, pokazalu su sa svojim obimom poslovanja i značajem u međunarodnoj ekonomiji das u neizostavni dio poslovanja svjetske privrede. I ne samo to, nego se ta preduzeća i dalje razvijaju i predstavljaju lidere svjetske ekonomije i razvoja.

Razvoj i dominantan položaj ovih korporacija je pod uticajem većeg broja eksternih i internih faktora, a kao najznačajniji faktor se pojavljuje uticaj integracionih procesa u svijetu.

Istovremeno, integracija se pojavljuje kao jedan od načina stvaranja i rasta složenih poslovnih sistema. Ostale metode nastanka ovih preduzeća su najčešće bile metode merdžera i akvizicija, kao i metode neprijateljskog preuzimanja.

U nekim slučajevima korištena je i metoda razvoja na bazi reinvestiranja vlastitog profita, ali ekonomski gledano efikasnije je bilo koristiti druge metode koje su bile propulzivnije, a omogućavale su vremenski brže ostvarivanje zacrtanih ambicioznih ciljeva.

Integracija kao najčešće realizovana metoda rasta ili razvoja provodila se putem horizontalne, vertikalne i konglomeratske integracije. Posebno značajna metoda je bila horizontalna integracija, kada se putem pripajanja dva preduzeća iz iste branše stvarali novi poslovni sistemi sa ogromnim resursnim potencijalima.

Konglomeratska metoda rasta ovih preduzeća imala je svoje faze, i to i prvoj fazi dolazilo je do diversifikacije poslovanja u svim pravcima pripajajući potpuno različite djelatnosti matičnoj djelatnosti želeći napraviti disperziju rizika. U drugoj fazi, pod uticajem većeg broja novih faktora, usložnjavanja uslova poslovanja, većina tih korporacija počela je da se oslobađa novih djelatnosti i vraćanju poslovanja ka osnovnoj djelatnosti.

Prodaja dijelova kompanija bio je samo jedan od početnih modela restrukturiranja preduzeća i njihovog poslovanja. Restrukturiranje poslovnih sistema tada se pojavljuje kao jedna složena kompleksna metoda sanacije poslovanja ili kao sredstvo za rast i razvoj.

Restrukturiranje ili reorganizacija poslovnih sistema postaje osnovno, moćno sredstvo menadžmentu preduzeća da uspješno rukovodi preduzećima u sve složenijim uslovima poslovanja, ali i vlasnicima da efikasno upravljaju sistemima u skladu sa uticajem većeg broje faktora.

Restrukturiranje ima više svojih pojavnih oblika, od koji ovde ističemo pet osnovnih modaliteta, a to su vlasničko, organizaciono, upravljačko-rukovodno, finansijsko i poslovno. Pored ovih osnovnih, postoje još i pomoćne metode reorganizacije koje se provode u okviru tehnološkog, kadrovskog i tržišnog dijela poslovanja.

Restrukturiranje se provodi kroz određene faze koje su međusobno uslovljene, i to sljedeći redoslijedom: 1. uočavanje problema u poslovanju ili mogućnosti za razvoj, 2. formalizacija, odnosno pokretanje postupka reorganizacije, 3. snimka postojećeg stanja poslovanja po određenim segmentima, analize postojećeg stanja, 5. izrada novog modela restrukturiranog preduzeća sa prihvatanjem od strane menadžmenta, 6. implementacije novog modela, i 7. praćenje implementacije, evaluacija i eventualne korekcije novog modela.

Složeni poslovni sistemi na našim prostorima su takođe imali svoj značaj, i u doba socijalizma nastajali su tzv. samoupravne kompanije koje su bile konkurentne svjetskim kompanijama. Najčešći način nastajanja bile su integracije više radnih organizacija u velika preduzeća, i to horizontalnim, vertikalnim pravcima rasta, a ponekad i konglomeratskim metodom integracije.

Rast i razvoj složenih poslovnih sistema pratila je i primjena odgovarajućih organizacionih struktura, na početku svog razvoja primjenjivana je najčešće funkcionalna organizaciona struktura, i to prvo njen početni model, pa onda standardni i prelazni. Ovaj oblik u daljem razvoju, posebno kod diversifikacije poslovanja, prerastao je u divizionalnu organizacionu strukturu. Ova struktura je omogućavala nesmetan rast i razvoj preduzeća u stabilnim uslovima.

Poslovanje preduzeća je uvijek pod uticajem određenih faktora, na koje preduzeće manje ili više ne može da utiče. Sve faktore koji utiču na poslovanje preduzeća podijelili smo na interne i eksterne.

Interni faktori su oni koji djeluju u okviru samog preduzeća, i to su: djelatnost preduzeća, strategija poslovanja, tehnologija rada, veličina preduzeća, faza razvoja preduzeća, moć i oblik vlasništva.

Ekterni faktori poslovanja, odnosno organizacione strukture su oni koji djeluju izvan sistema, odnosno oni su rezultat uticaja stejkholdera, a to su: institucionalni faktori (pravna regulativa sistema i međunarodne zajednice), tržite, okolina preduzeća, globalizacija, naučno-tehnološki proces, privatizacija.

Iako se posmatraju pojedinačno određeni faktori, u realnom poslovanju uvijek postoji zajedničko djelovanje više faktora koji često imaju svoje sinergijsko djelovanje. Na osnovu toga nastale su i određeni modeli kao što je teorija multifaktorske koherencije koja proučava zajedničko djelovanje više faktora, i koja kao odgovor preduzeća na te izazove daje u formi kritičnih varijabli i struktura.

Rezultat prilagođavanja novim izazovima je i nastajanje i primjena novih modernih oblika organizacione strukture kao što su projektna organizaciona struktura, matrična, tenzorska, inovativna, timska, timska krosfunkcionalna, organizaciona struktura prema poslovnim jedinicama, mrežna, virtualna organizaciona struktura.

Posebno su značajne promjene u domenu unutrašnje organizacije preduzeća, gdje se uvodi model profitne decentralizacije, u kojem se organizacija dekomponuje na niže organizacione jedinice, tipa profitnih, troškovnih, investicionih centara.

Ovaj model obavezno prati i uvođenje sistema profesionalizacije menadžmenta, u kojem se svim menadžerima određuju standardi uspješnosti i njihove naknade vezuju

isključivo za njihov pojedinačni ili kolektivni doprinos uspješnosti poslovanja preduzeća.

Na našim prostorima su u procesu vlasničke transformacije u potpunosti su nestali složeni poslovni sistemi, posebno u oblasti proizvodnje. Jedino su ostala da funkcionišu velika preduzeća u oblasti javne infrastrukture i to gotovo u principu u vlasništvu države kao većinskog vlasnika kapitala.

Osnovni uzrok ovakvog stanja je provođenje procesa privatizacije samo u domenu vlasničkog restrukturiranja, gdje je u potpunosti zanemarena organizaciona i upravljačka transformacija kao neophodna faza pripreme preduzeća za poslovanje u tržišnim uslovima poslovanja.

U okviru preduzeća na našem prostoru nisu izvršene nikakve promjene u domenu unutrašnje organizacije, tako da su gotovo u svim preduzećima prisutne funkcionalne organizacione strukture koje nisu mogle da efikasno odgovore na uticaj velikog broja faktora, a posebno onih faktora iz okruženja. Prelazak na tržišne uslove poslovanja ostavio je ta preduzeća bez mogućnosti da konkurentno posluju.

Nepostojanje složenih poslovnih sistema posebno iz visoko akumulativnih djelatnosti imalo je uticaj i na razvoj subkontraktorskih preduzeća koji bi trebali biti osnov razvoja i velikih preduzeća u pratećim djelatnostima.

Poseban problem predstavlja nedostatak sredstava za fundamentalna istraživanja i pojavu novih proizvoda koji bi bili visok oakumulativni, i predstavljali osnov za dalji razvoj, ali i za saradnju sa inostranim preduzećima na konkurentnijoj osnovi.

Naša preduzeća zahtjevaju drugi koncept poslovanja koji uključuje više faza restrukturiranja, a u početku potrebno modernizovati organizaciju i način poslovanja, odnosno potrebno je izvršiti temeljite promjene u domenu unutrašnje organizacije uvođenjem koncepta profitne decentralizacije, i sa istovremenim uvođenjem profesionalnog, stručnog menadžmenta.

Gasni sektor predstavlja jedan od velikih potencijala za razvoj na našem prostoru. Iscjepkanost u organizaciji svih aktera onemogućavaju efikasan razvoj ovog segmenta. Značaj gasa kao kvalitetnog i efikasnog emergenta je sve veći, čak postoji i nekoliko strategija transportnih puteva u Evropi, kao i uspostavljanje zajedničkih standard u svim segmentima gasnog sektora.

Istraženi poslovni sistem predstavlja reprezent na osnovu kojeg se mogu uspostavini novi modeli organizacije i razvoja složenih poslovnih sistema na našim prostorima. Primjena savremenijih organizacionih struktura, ali i novih pristupa menadžmentu predstavljaju osnov kako trebaju da funkcionišu složeni poslovni sistemi.

Poslovanje preduzeća koje je bilo predmet istraživanja, ali i cijelokupni gasni sektor

podložan je promjenama u domenu putem modela reorganizacije ili redizajniranja preduzeća, a koji predstavlja i opšti model transformacije preduzeća, posebno onih u zemljama u tranziciji. Ti modeli su izloženi redom.

Model organizacione transformacije se provodi putem dva podmodela. Prvi način organizacionog redizajniranja je organizovanje putem teritorijalne divizionalne strukture. Specifičnost funkcionisanja gasnog sektora je organizovanje osnovne djelatnosti na većem broju teritorijalnih jedinica koje su fizički udaljene od sjedišta preduzeća. Osnov ove reorganizacije je proces departmanizacije, odnosno grupisanje poslova prema pojedinim projektima i stvarnim obavljanjem operativnih poslova.

Drugi način redizajniranja je uspostavljanje organizacione strukture preduzeća prema strateškim poslovnim jedinicama. Savremena organizacija gasnog sektora mora omogućiti obavljanje svih faza u poslovanje, počevši od snabdijevanja gasom, transportom, distribucijom, skladištenjem i upravljanjem postrojenjima. U skladu sa tim uspostavlja se i organizaciona struktura prema svim tim strateškim djelatnostima.

Model tržišne transformacije zasniva se na dva principa, poštovanje zahtjeva potražnje kupaca i ostvarivanje optimalnih poslovnih rezultata. Značaj gasa kao energenta zahtijeva i promjenu organizacije i načina poslovanja preduzeća, u kojoj se moraju razviti tržišno orijentisani transportni pravci, orijentisani prema svim vrstama kupaca. Organizaciona struktura u sebi mora da ima izraženu komponentu komercijalnog, odnosno profitabilnog poslovanja. Prioritetni projektni zadaci će biti usmjereni u pravcima gdje se iskaže najveća tražnja za ovim energentom.

Transformacije

Institucionalno-pravna transformacija ostvaruje se kroz svoja tri podmodela. Prvi model se odnosi na poslovnu transformaciju, a zasniva se na strogoj podjeli različitih djelatnosti u gasnom sistemu. Djelatnost proizvodnje se odvaja od transportnog sistema, a istovremeno se i snabdijevanje organizuje kao samostalni pravni sistem.

Drugi podmodel se podvodi pod model vlasničke transformacije, a odnosi se na institucionalno definisanje vlasništva nad pravnim subjektom koji vrši transport gase. Transport gase ima zasebnog vlasnika, koji omogućuje finansijsku, tehničku, materijalnu i kadrovsku samostalnost i zaokruženost u poslovanju. A to poslovanje mora biti zasnovanu na čisto ekonomskim odnosima, bez prelijevanja dobiti u druge segmente gasnog sektora.

Iz prethodnog proističe i treći podmodel, koji se odnosi na potpuno pravno razdvajanje svih navedenih djelatnosti, njihovo zvanično registrovanje u potrebne institucionalne okvire kao društva kapitala, ne ulazeći u to ko će biti deklarisan kao vlasnik akcija ili udjela.

Funkcionalna transformacija se odnosi na razdvajanje pojedinih funkcija u tim poslovnim sistemima, a najznačajnije je razdvajanje funkcije informatike i računovodstvene funkcije. Organizovanje ove dvije funkcije mora da omogući potpuno samostalno djelovanje novih pravnih subjekata, bez mogućnosti prelivanja poslovnih tajni niti dobiti iz pojedinih djelatnosti.

Preduzeća zemalja u tranziciji moraju da primjenjuju i nove koncepte menadžmenta kao što su autsorsing, daunsajzing, reinžinjerig, organizacija koja uči, i sl. koje primjenjuju i druga moderno organizovana preduzeća, jer samo na taj način će moći da efikasno odgovore na sve veće izazove na globalnom tržištu, posebno imajući u vidu predstojeće evrointegracije.

Primjena adekvatne organizacione strukture našim uslovima, ali i u skladu sa savremenim potrebama sve zahtjevnijeg tržišta predstavlja značajnu inovaciju u poslovanju. Postepeno treba napuštati nefleksibilnu organizacionu strukturu, posebno njen početni oblik, a koristiti savremene adaptibilne oblike. Najmanje što se u prvoj fazi treba u našim preduzećima treba koristiti je veće učešće projektne organizacije i organizacije po strateškim poslovnim jedinicama i profitnim centrima.

Potrebno je stvarati uslove, na prvom mjestu institucionalne, a onda i preduzetničke za pojavu i razvoj složenih poslovnih sistema na našim prostorima koji bi bili nosioci razvoja pojedinih oblasti, ali i nacionalne ekonomije u cjelini.

LITERATURA

KNJIGE

1. Adams, M., Oleksak, M. , Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in the 21st-Century Organization, Praeger, USA, 2010.
2. Adižes, I. Dijagnoza stilova upravljanja, Prometej, Novi Sad, 1994.
3. Adižes, I. Upravljanje promjenama, Prometej,Novi Sad, , 1994
4. Adižes, I., Životni ciklus preduzeća, Prometej, Novi Sad, 1994.
5. Akof, R. , Menadžment u malim dozama, Grmeč, Beograd, 1997.
6. Avlijaš R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd,2010.
7. Babić M., Lukić Z, Organizacija-Teorije,strukture, dizajn i ponašanje-, Ekonomski fakultet Univerziteta Banja Luka, 2009.
8. Babić M., Lukić Z., Menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta Banja Luka, 2009.
9. Bahtijarević-Šiber F.i grupa autora, Organizacijska teorija, Informator, Zagreb,1991.
10. Bijelić Borislav, Privatizacija ili ?,Besjeda, Banja Luka, 2004.
11. Branislav Mašić i ostali, Menadžment, Singidunum,Beograd, 2007.
12. Babić V., Strategijsko odlučivanje kao determinanta organizacionog dizajna, Ekonomski anali, Ekonomski fakultet Beograd, 1992.
13. Babić V.,Ključni aspekti strategijskog liderstva, Strategijski menadžment, 1996.
14. Babić V., Strategijsko odlučivanje monografija, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 1995.
15. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. , Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
16. Bason, C., Leading in Public Sector Innovation, Bristol: The Policy Press, (2011)
17. Borg Dž.,Ubeđivanje, Media, Beograd, 2007.
18. Buble M., Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb,2006.
19. Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb,2006.
20. Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2011.
21. Charan, R. Leadership in the Era of Economic Uncertain, New York: McGraw-Hill,2009.

22. Čaušević F., Globalna kriza i Kejnzova opšta teorija, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2015.
23. Čengić D., Menageri i privatizacija, Alinea Zagreb, 1995.
24. Ćirović M., Fuzije i akvizicije, Prometej, Novi Sad, 2004.
25. Draker P., Veština delotvornog direktora, Adižes, Novi Sad, 2006.
26. Deming E.W., Kako izaći iz krize, Grmeč, Beograd, 1996.
27. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B., Strategijski menadžment, Data status, Beograd, 2007.
28. Đurić, Z. (2004) Upravljanje promenama. Novi Sad: Univerzitet Braća Karić - Fakultet za preduzetni menadžment
29. Đurić, Z. (2003) Upravljanje razvojem preduzeća. Novi Sad: Univerzitet Braća Karić - Fakultet za preduzetni menadžment
30. Džojs Liri Dž., Inspirativni menadžer, Media, Beograd, 2007.
31. Erić, D. Uvod u menadžment, Čigoja, Beograd, 2000.
32. Gogan,A.P., Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacije, Pr5ometej, Novi Sad, 2004.
33. Goshal S., Bartlett C.A., Rebulding BehavioralHarvard, Boston, 2000.
34. Heinz Wehrich & Harold Koontz, Menadžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1998.
35. Jablanović D. V., Privatizacija- generator egzogenih i endogenih ciklusa, Zadužbina Andrejević, 1999.
36. Janićijević, N., Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011..
37. Joan, B., Capozi M., Davidson J., „Leadership and Innovation“, The McKinsey Quarterly, 2008.
38. Jones, G.R. , Organizational Theory, Design and Change, New Jersy, 2007.
39. Krausse D., Umijeće ratovanja za menadžere, Zagreb, Binoza Press, 2003.
40. Kulović Dž., i drugi, Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća, Komigrafika , Sarajevo, 2012.
41. Lukić Z., Restrukturiranje poslovnih sistema, KIZ Centar Beograd, 2008.

42. Mašić, B. , Strategijski menadžment, Singidunum, Beograd, 2009.
43. Masai I., Kai Zen, Mono i Manjana, Beograd, 2008.
44. Mikerević D., Finansijski menadžment, četvrto izmjenjeno i dopunjeno izdanje,Ekonomski fakultet u Banja Luci,2011.
45. Milner B.Z., Teorija organizacije, INFRA-M, Moskva, 2009.
46. Mitchel, T. R.; Larson, J. R., People in Organization. New York: McGraw-Hill, Book Co, 1987.
47. Mohrman, S.A.,Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution. Human Resorce Planning, 2007.
48. Mullines, L. J., Management and Organizational Behaviour, Pitman, London, 1993.
49. Muratović H., Organizacijski preokret od kolapsa do potpunog poslovnog uspjeha“, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2006.
50. Muratović H., Rukovođenje preduzećima u krizi, Mladost, Beograd, 1989.
51. Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B. & Wright P.M. (1996) *Human Resource Management*, Boston: Irwin
52. Novak B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza press, Zagreb, 2001.
53. Osmanagić B.,Krisa kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
54. Ostojić S., Sistem u promenama, Ekonomski institut, Beograd, 1997.
55. Osmanagić B. N., Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 1998.
56. Petković M.,Janićjević N., Bogićević B.,Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd,2016.
57. Robbins, P.S. Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb, 2002.
58. Robbins, P.S.; Coulter M. Menadžment, Beograd: Data Status,2005.
59. Robbins, P. Stephen; Coulter, Mary , Menadžment, Data status, Beograd, 2005.
60. Robins, S. P., Decenzo, D. A., Fundamentals of Management, New Jersy: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2001.
61. Rahimić Z., Izgradnja konkurenckih prednosti preduzeća kroz njegova strateška opredjeljenja, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2006.
62. Rentzhog, O. (2000) Temelji preduzeća sutrašnjice. Novi Sad-Beograd-Zemun:

Prometej

63. Schroeder G.R., Upravljanje proizvodnjom, Mate , Zagreb, 1999.
64. Schein, E. , Organizational Culture and Leadership, 4. izd., Jossey-Bass, London, 2010.
65. Schuler, R., Susan, E. J., Strategic Human Resource Management, 2. izd., Wiley-Blackwell, London, 2007..
66. Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996.
67. Stacey R., Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb, 1997.
68. Stoner, Dž. A. F. ; Friman, R.E. i Gilbert Jr, D.R., "Menadžment, Želnid, Beograd, 2002.
69. Stevens, M.,Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb, 2001.
70. Stoner DŽ., Friman E.,Gilbert D., Menadžment, Želnid, Beograd,1997.
71. Šehić Dž., Strateški menadžment, Mostar, Slovo, 2001.
72. Šigeo Š., Japanska proizvodna filozofija, Prometej, Novi Sad, 1995.
73. Šehić Dž., Rahimić Z., Menadžment, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2006.
74. Šunje A.: "Top-menadžer vizionar i strateg", Tirada, Sarajevo,2003.
75. Švedski institut za racionalizaciju, Efikasnost promena, Prometej, Novi Sad,1995.Tuševljak S., Procena vrednosti preduzeća u krizi, Savremena administracija, Beograd, 1996.
76. Tipurić D., Konkurentska sposobnost preduzeća, Singerija, Zagreb, 1999.
77. Tipurić D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Singerija, Zagreb, 2006.
78. Van Horne,J,C.,Finansijsko upravljanje i politika, Mate , Zagreb, 1997.
79. Van Horne,J,C., Wachowicz J., Osnove finansijskog menadžmenta, Mate , Zagreb, 2002.
80. Vukićević S.,Menadžment slobodnog vremena, CID, Podgorica 2007.
81. Zakić M., Metodologija naučno istraživačkog rada, Grafid, Banja Luka, 2000.
82. Žarković V., Privatizacija, Banja Luka, maj 2002.
83. Žarković V., Privatizacija u Centralnoj i Istočnoj Evropi, Monografija, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2012.
84. Walsh C., Ključni pokazatelji za upravljanje preduzećem, Sinergija, Banja Luka, 2004.

85. Weihrich H., Koontz H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994.
86. Wright, C. & Paul, T., The Core Competence of the Organization. Harvard Business School Review, 2005.

WEB IZVORI:

87. AA.VV.: Proizvodni i operativni menadžment, dostupno na:
<http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat16326.doc> [19.06.2018.]
88. Mitrović M., Moderni menadžment: *Nužnost promena Transformacija preduzeća u uslovima krize*, u: Profitmagazin, vol.11, http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_11/moderni_menadjment,_prof_milan_mitrovic.147.html [16.09.2019.]
89. Softić S.: Upravljanje promjenama, <http://www.zzzfbih.ba/wp-content/uploads/2013/11/Koncepti-promjena.pdf> [25.04.2019.]
90. AA.VV.: Naputak za izradu plana restrukturiranja, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Hrvatska, <http://www.mppi.hr/UserDocsImages/PRILOG%202%20%20Naputak%20za%20izradu%20plana%20restrukturiranja%20FINAL.pdf>, Prilog 2, Naputak za izradu plana restrukturiranja>
91. AA.VV. Desetogodišnji plan razvoja 2017-2026, www.plinacro.hr [maj 2017. godine]
92. AA.VV. Energija u Hrvatskoj 2015. Godišnji enegetski pregled, Prirodni plin, <http://www.eihp.hr/wp-content/uploads/2016/12/Energija2015.pdf> [maj 2019.] AA.VV. Energija u Hrvatskoj 2015. Godišnji enegetski pregled, Prirodni plin, <http://www.eihp.hr/wp-content/uploads/2016/12/Energija2015.pdf> [maj 2019.]
93. AA.VV., <http://www.srbijagas.com>
94. AA.VV. www.bh-gas.ba
95. AA.VV: Strateški plan i program razvoja energetskog sektora Federacije BiH, Vlada FBiH, septembar 2008., <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/izdvajamo/SPP-sept-08-PRIJEDLOG.pdf> [30.07.2019]
96. AA.VVV.: Energy sector report 2009., http://www.derk.ba/DocumentsPDFs/BIH4ECRB_Energy_Sector_Report_2009_b.pdf
97. AA.VV. www.promo.com.ba/clanice/GlobalEXpo/MPS/.../HADZIBEGIC.pdf [maj 2019]

98. AA.VV.:Pregled razdvajanja distributivnih tarifa prirodnog gasa u BiH,USAID EID, 2018/19 <https://www.usaideia.ba/wp-content/uploads/2019/03/Pregled-razdvajanja-natr%C5%BEi%C5%A1tu-prirodnog-gasa-u-BiH-Waisum-Steinborg-Cheng-Nebojsa-Filipovic-Dr.-Daniel-Grote.pdf> (preuzeto 19.05.2019)
99. AA.VV, Uredba Vlade Federacije BiH za 2007., Vlada FBiH, <<http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/2007/uredbe/41.htm>> [30.07.2019]
100. Regulatorna komisija za energetiku Republike Srpske: Registar dozvola, Prirodni gas. <<http://www.reers.ba>> [maj 2017.]

POPIS DIJAGRAMA

.Br.	Red	Naziv	Stranica
1		Dijagram 1 Redoslijed njihovog nastanka je bio: izvršenje - upravljanje - rukovođenje.	34
2		Dijagram 2 Grejnerov model životnog ciklusa preduzeća	83
3		Dijagram 3 Uticaj faktora na promjene se može sagledati iz sljedećeg uzročno posljedičnog dijagrama	112
4		Dijagram 4 SWOT matrica	172
5		Dijagram 5 Analiza poslovanja	173
6		Dijagram 6 Učešće gasa u bruto domaćoj potrošnji energenata u mtoe, 2015. godina	190
7		Dijagram 7 Učešće gasa u instaliranoj snazi proizvodnog miksa u GW, 2015.	190
8		Dijagram 8 Snabdjevanje i razvoj snabdijevanja gasom gasom na proširenim tržištu po zemljama u izvoru u milijardama m ³	191
9		Dijagram 9 Svjetska potrošnja energije (Btoe) prema vrsti energenta	193
10		Dijagram 10 Udjeli pojedinih energenata u svjetskoj primarnoj energiji	193
11		Dijagram 11 Očekivana raspodjela svjetske trgovine prirodnim plinom	194
12		Dijagram 12. Snabdjevanje primarnom energijom u EU do 2050. godine	195
13		Dijagram 13 Proizvodnja primarne energije u EU do 2050. godine	195
14		Dijagram 14 Izvori nabavke prirodnog plina za EU	196
15		Dijagram 15 Snabdjevanje prirodnim plinom Republike Hrvatske u 2015.	200
16		Dijagram 16 Struktura aktive za period 2011.-2014.godine	249
17		Dijagram 17 Stalna imovina	251
18		Dijagram 18 Kratkoročna potraživanja	251
19		Dijagram 19 Analiza poslovne aktive preduzeća	252
20		Dijagram 20 Efikasnost imovine preduzeća	253
21		Dijagram 21 Odnos pozajmljenog i sopstvenog kapitala	254
22		Dijagram 22 Struktura sopstvenog kapitala	255
23		Dijagram 23 Struktura pozajmljenog kapitala	257
24		Dijagram 24 Struktura obaveza	257
25		Dijagram 25 Koeficijent zaduženosti	258
26		Dijagram 26 Koeficijent vlastitog finansiranja	258
27		Dijagram 27 Racio finansijske ravnoteže	260
28		Dijagram 28 Kratkoročni izvori finansiranja	261
29		Dijagram 29 Koeficijent solventnosti	262
30		Dijagram 30 Struktura prihoda	263
31		Dijagram 31 Struktura rashoda	263
32		Dijagram 32 Odnos poslovnih prihoda i rashoda	264
33		Dijagram 33 Odnos finansijskih prihoda i rashoda	264
34		Dijagram 34 Odnos ostalih prihoda i rashoda	264
35		Dijagram 35 Odnos rezultata iz poslovne i finansijske aktivnosti	265
36		Dijagram 36 Kretanje ukupnih prihoda, rashoda i dobitka	269

POPIS SHEMA

Red. br.	Naslov	Stranica
1	Shema 1 Shema unutrašnje organizacije – funkcionalna organizaciona struktura	30
2	Shema 2 Upravno rukovodna shema – funkcionalna organizaciona struktura	30
3	Shema 3. Šema unutrašnje organizacije – divizionalna organizaciona struktura	31
4	Shema 4. Upravno rukovodna šema – divizionalna organizaciona struktura	31
5	Shema 5 Šema unutrašnje organizacije holdinga	32
6	Shema 6 Upravno rukovodna šema holdinga	32
7	Shema 7 Organizaciona struktura BH - Gas-a d.o.o.	225
8	Shema 8 Raspon kontrole u BH-Gas-u d.o.o	226
9	Shema 9 Organizaciona struktura BH-Gas-a usljud razvoja razvojnih pravaca snadbjevanja	276
10	Shema 10 Organizaciona struktura prema poslovnim jedinicama-djelatnostima	283
11	Shema 11 Organizaciona struktura BH-Gas-a usljud razvoja alternativnih pravaca snadbjevanja	284
12	Shema 12 Organizacija gasnog sektora-vlasnička transformacija	289
13	Shema 13 Organizacija gasnog sektora-vlasnička transformacija 2	291
14	Shema 14 Organizacija gasnog sektora-vlasnička transformacija NOTS-a	293
15	Shema 15 Organizacija ODS-a kao dio vertikalno integrisanog preduzeća, kombinovani operater	294
16	Shema 16 Organizacija ODS-a-zatvoreni krug	295
17	Shema 17 Modeli razdvajanja djelatnosti	296
18	Shema 18 Organizacija gasnog sektora 1.	296
19	Shema 19 Organizacija gasnog sektora 2.	297
20	Shema 20 Organizacija informatičkog sistema	298
21	Shema 21 Organizacija informatičkog sistema 2	299
22	Shema 22 Organizacija informatičkog sistema 3	299
23	Shema 23 Organizacija računovodstvene funkcije	300
24	Shema 24 Hodogram događaja u gasnom sektoru	301

POPIS SLIKA

Red. r.	Naslov	Stranica
1	Slika 1 Projekt Transjadanskog plinovoda (TAP)	187
2	Slika 2 Energetsko tržište Jugoistočne Evrope- prirodni plin	192
3	Slika 3. Nabavni pravci i projekti	196
4	Slika 4 Prioritetni koridori EU za prirodni plin, el. energiju i naftu	198
5	Slika 5 Projekti od zajedničkog interesa EU 2015 – PCI	198

6	Slika 6 Postojeći gasni sistemi u Hrvatskoj	200
7	Slika 7 Transportni sistem Republike Srbije	205
8	Slika 8 Pravac snadbjevanja prirodnim gasom Bosne i Hercegovine	213
9	Slika 9 Gasni transportni sistem u Bosni i Hercegovini	214
10	Slika 10 Postojeći i planirani gasovodni pravci	215
11	Slika 11 Potencijalno tržište prirodnog gasa prema razmatranim projektima	242
12	Slika 12 Postojeći i planirani gasni transporntni sistem Bosne i Hercegovine i susjednih zemalja	245
13	Slika 13 Nadležne institucije i kompanije u energetskom sektoru BiH	247

POPIS TABELA

Br. Red.	Naziv	Stranica
1	Tabela 1 Izvori moći sektora u preduzeću	127
2	Tabela 2 Struktura moći pojedinaca	128
3	Tabela 3 Struktura moći organizacionih jedinica: sektori, službe, poslovne jedinice, centri, filijala	128
4	Tabela 4: Izvoz plina iz Ruske Federacije u neke europske zemlje i u Tursku u milijardama m ³	188
5	Tabela 5 Osnovne karakteristike transportnog gasovodnog sistema	204
6	Tabela 6 Potrošnja prirodnog gasa u Republici Srbiji	206
7	Tabela 7 Karakteristike transportnog sistema prirodnog gasa u BiH	214
8	Tabela 8 Struktura aktive za period 2011.,2013.2014.godine	249
9	Tabela 9 Struktura stalne imovine	250
10	Tabela 10 Struktura obrtne imovine	251
11	Tabela 11 Neto poslovna aktiv preduzeća	251
12	Tabela 12 Pokazatelji efikasnosti	252
13	Tabela 13 Struktura pasive u periodu 2011-2014.godina	253
14	Tabela 14 Struktura sopstvenog kapitala	254
15	Tabela 15 Struktura pozajmljenog kapitala	256
16	Tabela 16 Pokazatelji zaduženosti	257
17	Tabela 17 Dugoročna finansijska ravnoteža	259
18	Tabela 18 Racio finansijske stabilnosti	259
19	Tabela 19 Odnos trajnog kapitala i dugorčnih obaveza	259
20	Tabela 20 Dugoročna finansijska ravnoteža bez zaliha	260
21	Tabela 21 Kratkoročna finansijska ravnoteža	260
22	Tabela 22 Razlika sredstava i izvora	261
23	Tabela 23 Solventnost	261
24	Tabela 24 Struktura bilansa uspjeha i finansijskog rezultata	262
25	Tabela 25 Struktura Bilansa uspjeha	265
26	Tabela 26 Lančani indeks strukture bilansa uspjeh	266
27	Tabela 27 Struktura poslovnih prihoda i rashoda	267
28	Tabela 28 Lančani indeks strukture prihoda i rashoda	268

29	Tabela 29 Struktura finansijskog rezultata	269
30	Tabela 30 Lančani indeks strukture finansijskog rezultata	270
31	Tabela 31 Funkcionalna transformacija gasnog sektora	297
32	Tabela 32 Komparativna analiza gasnog sektora	302
33	Tabela 33 Analiza nedostataka (I)	305

B I O G R A F I J A

Amela Mustafić rođena 17.08.1974. godine u Sarajevu, gdje je završila Osnovnu i srednju školu - V gimnaziju. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu dana 28.12.1998. godine, a postdiplomske studije je završila također na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu 16.06.2011. godine, odbranivši magistarsku tezu pod nazivom: „Promjene organizacione strukture u funkciji implementacije strateških opredjeljenja BH-Gas-a d.o.o. Sarajevo“, stekavši naučno zvanje Magistar ekonomskih nauka.

Doktorsku disertaciju pod nazivom: „Reorganizacija poslovnih sistema u funkciji poboljšanja poslovanja javnih preduzeća“ radila je pod mentorstvom prof.dr. Zorana Lukića na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci. Autor je tri naučna rada. Radno iskustvo je sticala u javnoj kompaniji BH-Gas d.o.o. Sarajevo od 1999. godine pa do danas, na poslovima glavnog knjigovođe bilansiste, direktora za ekonomsko-finansijske poslove i kao viši stručni saradnik za javne nabavke. Dana 26.07.1999. godine stekla je i zvanje Samostalnog računovođe u Zavodu za računovodstvo i reviziju F BiH. Ujedno je i kroz dugi niz godina sticala i dodatna znanja kroz učešće na mnogim edukativnim i stručnim simpozijima, seminarima i dr.

Udata je i majka je dvoje djece.

Banja Luka, 18.03.2020. godine

INFORMACIJE O AUTORU

UNIVERZITET BANJA LUKA INFORMACIJE O AUTORU ODBRANJENJE DISERTACIJE ODBRANE

Ime i prezime autora disertacije: Amela Mustafić

Datum, mjesto i država rođenja autora: 17.08.1974. godine, Sarajevo, BiH.

Naziv završenog fakulteta / Akademije autora i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, dana 28.12.1998. godine.

Datum odbrane magistarskog / magistarskog rada autora: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, dana 16.06.2011. godine.

Naslov magistarskog/magistarskog rada autora: „Promjene organizacione strukture u funkciji implementacije strateških opredjeljenja BH-Gas-a d.o.o. Sarajevo“.

Akademski naziv koji je autor stekao u obrani magistarskog rada: Magistar ekonomskih nauka.

Akademski naziv stečen obranom doktorske disertacije: Doktor ekonomskih nauka.

Naziv fakulteta / akademije na kojoj se brani doktorska disertacija: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.

Naziv doktorske disertacije i datum odbrane: „REORGANIZACIJA POSLOVNIH SISTEMA U FUNKCIJI POBOLJŠANJA POSLOVANJA JAVNIH PREDUZEĆA“

Banja Luka dana _____ 2020. godine.

Znanstveno polje disertacije prema popisu CERIF-a:

Imena mentora i članova odbora za doktorsku disertaciju:

1. **Dr. Zoran Lukić**, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, predsjednik,
2. **Dr. Jovo Ateljević**, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, član, i
3. **Dr. Aziz Šunje**, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, uža naučna oblast Menadžment, član.

U Banjoj Luci, _____ 2020. godine

Dekan

Prof.dr. Stanko Stanić

IZVJEŠTAJ KOMISIJE O OCJENI URAĐENE DOKTORSKE TEZE

Образац -3

UNIVERZITET U BANJOJ LUCI
FAKULTET:EKONOMSKI FAKULTET

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
Универзитета у Бањој Луци

ПРИМЉЕНО: 10. 2. 2020			
ОДЛУКА:	БРОЈ	ПРЕДЛОГ	СВЕДЕЧАСТОВА
13/1	224	20	



IZVJEŠTAJ *o ocjeni urađene doktorske teze*

1. PODACI O KOMISIJI

Na osnovu člana 149. Zakona o visokom obrazovanju („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj: 73/10, 104/11, 84/12, 108/13, 44/15, 90/16, 31/18 i 26/19), člana 54. Statuta Univerziteta u Banjoj Luci i člana 20. Statuta Ekonomskog fakulteta, Nastavno-naučno vijeće Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, na VI sjednici održanoj 22.01.2020. godine, donijelo je Odluku broj: 13/3.35-VI-8.1/20 o imenovanju Komisije za ocjenu urađene doktorske disertacije kandidata mr. Amele Mustafić pod naslovom „**Reorganizacija poslovnih sistema u funkciji poboljšanja poslovanja javnih preduzeća**“, u sljedećem sastavu:

1. **dr Zoran Lukić**, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, predsjednik,
2. **dr Jovo Ateljević**, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, član, i
3. **dr Aziz Šunje**, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, uža naučna oblast Menadžment, član.

Komisija je u predviđenom roku pregledala i ocjenila doktorsku disertaciju, te o tome podnosi Nastavno-naučnom vijeću Ekonomskog fakulteta i Senatu Univerziteta u Banjoj Luci sljedeći izvještaj:

2. PODACI O KANDIDATU

1. Amela (Abid) Mustafić
2. Rodena 17.08.1974. godine u Sarajevu
3. Magistrirala na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu
4. Studijski program na magistarskom studiju: Poslovna ekonomija, smjer računovodstvo i revizija
5. Stečeno naučno zvanje: Magistar ekonomskih nauka
6. Naziv Teme: „Promjene organizacione strukture u funkciji implementacije strateških opredjeljenja BH-GAS-a d.o.o. Sarajevo“
7. Naučna oblast: Poslovna ekonomija, smjer računovodstvo i revizija
8. Datum odbrane magistarskog rada: 16.06.2011. godine
9. Godina upisa na doktorske studije: 2012 godina.

3. UVODNI DIO OCJENE DOKTORSKE TEZE

1. Naslov doktorske disertacije:

„Reorganizacija poslovnih sistema u funkciji poboljšanja poslovanja javnih preduzeća“,

2. Vrijeme i organ koji je prihvatio temu doktorske disertacije:

Tema doktorske disertacije je prihvaćena od strane Nastavno-naučnog vijeća Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, Odlukom br. 13/3.1626-XI-7.4/16

od 20.09.2016. godine.

Senat Univerziteta u Banjoj Luci je Odlukom broj 02/04-3.2839.74/16 od 27.10.2016. godine dao saglasnost na ocjeni uslova i podobnosti teme i kandidata za izradu doktorske disertacije kandidata mr. Amele Mustafić na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Banjoj Luci.

3. Sadržaj doktorske disertacije :

Doktorska disertacija je koncipirana kroz sljedeća poglavlja:

1. Uvod (str. 8-18)
2. Značaj organizacije za poslovanje preduće (str. 19-113)
3. Modeli i primjerene strategije reorganizacije (str. 114-142)
4. Metodologija istraživanja procesa reorganizacije (str. 143-158)
5. Organizacija i menadžment poslovnih sistema javnih preduzeća iz oblasti gasnog sektora (str. 159-262)
6. Diskusija (str. 263-273)
7. Zaključak (str. 274-278)
8. Literatura (str. 279-282)
9. Popis, šema, tabela, slika i dijagrama (str. 282-285)

Rad je osim uvoda i zaključka koncipiran kroz pet zasebnih i logičkih povezanih poglavlja. Svako poglavlje sadrži više podpoglavlja.

4. Osnovni podaci o doktorskoj disertaciji i navođenje poglavlja

Doktorska disertacija je napisana latiničnim pismom, font „Times New Roman“, veličina slova 12, (prored 1,5) na 285 strana (format A4). Na početku rada nalazi se 8 stana koje nisu numerisane, a odnose se na naslov disertacije na našem i engleskom jeziku, zahvalnica i sadržaj.

Disertacija sadrži 22 grafikona, 33 tabele, 17 slika i 33 dijagraama. Ukupan fond korištene literature je 85 jedinica i 15 web stranica.

U uvodnom dijelu rada uobičajenom metodologijom izvršeno je definisanje naučnog problema i predmeta istraživanja, ciljeva, hipoteza, i određen je način i metode

istraživanja i struktura rada.

U drugom dijelu rada, obrađena je tema značaja organizacije za poslovanje preduzeća kroz osnovne pojmove organizacije, uloge i značaja organizacione strukture, složenih poslovnih sistema, faktori koji utiču na organizacionu strukturu, organizaciono redizajniranje i projektovanje organizacije. U ovom dijelu prezentovan je dio koji objašnjava organizacione promjene.

Autorica u trećem dijelu rada obraduje pojam organizovanja i reorganizacije poslovnih sistema, mogućnosti rasta i razvoja preduzeća, značaj reorganizacije preduzeća (modeli, faze reorganizacije itd.)

Kroz četvrti dio prezentovana je metodologija istraživanja procesa reorganizacije, obrađena je analiza i dijagnoza preduzeća, elementi modela restrukturiranja, program, sadržaj i implementacija restukturiranja i rezultati procesa restrukturiranja u BiH.

Peti dio rada odnosi se na prezentovanje značaja gasnog sektora, i to organizacija gasnog sektora u regiji, gasifikacija Jugoistočne Evrope i interkonekcija transportnih gasnih mreža, struktura gasnog sektora u BiH, Zakonska regulativa, Studija slučaja „BH-GAS“ d.o.o. Sarajevo: osnovni podaci o preduzeću, analiza, sistem upravljanja, misija, vizija itd. Potom je obradena finansijska analiza ovog preduzeća na bazi podataka iz tri poslovne godine. Također su obradeni mogući organizacioni modeli na osnovu rasta i razvoja preduzeća, kao i modeli transformacije uslijed promjene zakonske regulative.

Šesti dio rada čini diskusija, zatim komparativna analiza u drugim državama kao i prezentacija rezultata istraživanja kroz provjeru postavljenih hipoteza, kao i predstavljanje naučnog i pragmatičnog doprinosa istraživanja, te su dati dalji pravci istraživanja.

U zaključcima su sintetizovani rezultati istraživanja putem većeg broja konstatacija. Zaključna razmatranja su logički povezana sa definisanim problemom i postavljenim hipotezama istraživanja.

Na kraju rada prezentovana je korištena literatura i popis, grafikona, tabela, slika i dijagrama.

4. UVOD I PREGLED LITERATURE

Osnov istraživanja rada odnosi se na naučno sagledavanje sistemske organizovanja i organizacionog prilagodavanja poslovnih sistema pod uticajem većeg broja faktora, a posebno pod uticajem faktora globalizacije, odnosno primena direktiva u oblasti energetike i gasnog sektora, a sve u cilju očuvanja postojećih strateških preduzeća i njihovog razvoja. U skladu sa tim, predmet istraživanja u ovom radu pripada užoj naučnoj oblasti menadžmenta, odnosno organizacije. U okviru istraživanja proučavali su se poslovni sistemi iz javnog sektora, posebno iz oblasti energetike, i to gasnog sektora.

Osnov istraživanja u ovom radu je proučavanje i poboljšavanje funkcionalisanja preduzeća, a posebno preduzeća iz javnog sektora. Znajući da na našem prostoru, ali i u većini zemalja koje se nalaze u tranzicionom periodu, da postoje dva paralelna sistema poslovanja, privatni i javni, potrebno je bilo detaljno istražiti mogućnost poslovanja preduzeća javnog sektora, odnosno kako ih modernizovati i prilagoditi izazovima koje predstoje u sve težim uslovima poslovanja.

Naučni pristup u radu polazi od činjenice da je model organizovanja poslovnih sistema i kako sadašnji modeli jednom uspostavljenе organizacije postaje sam sebi svrha i predstavljaju ograničenje, u prvom planu za profitabilno poslovanje, a kasnije onemogućava bilo kakvu aktivnost koja ima razvojne elemente.

Autorica posmatra u svom istraživanju način definisanja novih modela reorganizacije poslovnih sistema, odnosno nastoji utvrditi koji faktori organizacije utiču direktno na poslovanje preduzeća i kako se može fleksibilno reagovati na razne uticaje, a da poslovanje ostane na istom nivou uspješnosti, odnosno naučno objasniti kako modeli reorganizacije poslovnih sistema utiče na poboljšanje performansi preduzeća iz javnog sektora.

Istraživanja su bila usmerena ka identifikaciji faktora koji utiču na poboljšanje poslovanja preduzeća iz oblasti gasne industrije. Cilj je trajno eliminisati negativne uticaje pojedinih faktora koji mogu da djeluju kao destabilizirajući element u poslovanju.

Problem istraživanja usmeren je ka metodama poboljšanja poslovanja javnih preduzeća primenom modela kontinuiranog redizajniranja organizacije.

Na osnovu navedenog postavljene su glavna i pomoćne i hipoteze istraživanja.

Glavna hipoteza u ovom radu glasi: Poboljšanje poslovanja preduzeća ostvaruje se primjenom različitih modela reorganizacije, odnosno kontinuiranim organizacionim redizajniranjem.

Uspješnost poslovanja preduzeća je direktno uslovljena sposobnošću preduzeća da kontinuirano provodi proces organizacionog redizajniranja uzrokovanih uticajem velikog broja faktora organizacije, i to u postupku, kod nas poznatom pod nazivom restrukturiranje. Svaka organizacija, pa samim tim i poslovni sistemi, odnosno preduzeća u svom funkcionisanju trebaju da primjenjuju pojedine vrste organizacionih oblika. Za ovo istraživanje posebno su značajni početni i ponovljeni, odnosno i kontinuirani i jednokratni organizacioni zahvati.

Pomoćna hipoteza 1 glasi: Primjenom adekvatnog modela reorganizacije stvorice će uslovi za optimalno funkcionisanje preduzeća.

Problem sanacije poslovanja i reorganizacije naših preduzeća u kvalitativnom smislu još nije dobio autoritet kakav zaslužuje da bi preduzeća mogla kontinuirano da prilagođavaju svoje poslovanje uticaju faktora.

Pomoćna hipoteza 2 glasi: Organizaciona struktura preko svojih elemenata utiče na kvalitet organizacije i na njene performanse poslovanje.

U našim korporativnim javnim preduzećima organizaciona struktura nije uspostavljena u skladu sa modernim oblicima organizacionih struktura. Zato je neophodno uočiti postojeće, primjenjene vrste struktura i mijenjati ih u skladu sa realnim uslovima poslovanja.

Pomoćna hipoteza 3 glasi: Poslovanje preduzeće je pod uticajem velikog broja eksternih faktora na čiji uticaj organizacija reaguje putem određenih strategija.

Uticaj eksternih faktora, posebno globalizacije i institucionalnog okvira, odnosno određenih direktiva EU konstantno utiču na poslovanje. Pored njih potreba kontinuirane edukacije, odnosno povećanja obima znanja, postaje ključni faktor za proces rasta i razvoja naših preduzeća kao i za njihovu poziciju i moć na svjetskim tržištima.

Pomoćna hipoteza 4 glasi: Poslovanje preduzeće je pod uticajem velikog broja internih faktora na čiji uticaj organizacija rezličito reaguje.

Uticaj internih faktora na poslovanje preduzeća je na veoma visokom nivou i često je u korelacionoj sprezi sa vanjskim faktorima. Od internih faktora trebalo posmatrati uticaj vrste djelatnosti, poslovne strategije, ali i veličine i društvenog značaja preduzeća. U istraživanju ove hipoteze posebno pažnja je posvećena značaju porasta veličine preduzeća i razvoj organizacione strukture preduzeća, odnosno njegovih faktora.

Pojedini autori smatraju da se obilježja organizacije mogu posmatrati sa više stanovišta. Tako neki autori prema svom stanovištu podjele elemenata organizacije, posmatraju iste kao i obilježja organizacije. Ipak, smatramo da je podjela koju su prezentovali Babić i Lukić u svojim istraživanjima najbliža realnom modernom konceptu shvatanja organizacije. Po tom stanovištu, obilježja organizacije su: svršishodnost, udruženost ljudi i njihove interakcije, plansko, smišljeno oblikovanje i djelovanje, stalnost, odnosno trajnost, racionalnost i efikasnost, dinamičnost i fleksibilnost, strukturiranost. (Babić M., Lukić Z.: Organizacija Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009., str.25).

Svi poslovni sistemi moraju da imaju svoj institucionalni oblik organizovanja. Pojedine države imaju posebne setove zakonskih propisa koji regulišu način osnivanja, organizovanja i poslovanja privrednih subjekata.

Na našem prostoru postoji određena dualnost u ovoj oblasti, jer su na snazi dva zakona koja regulišu poslovanje privrednih subjekata, i to prema obliku vlasništva, odnosno strukturi kapitala. Tako da za javna, državna preduzeća postoji Zakon o javnim preduzećima, a za preduzeća gde je kapital u vlasništvu domaćih i stranih fizičkih ili pravnih lica predviđen Zakon o privrednim društvima. (Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, str. 270-271).

Posebna karakteristika organizovanja privrednih društava u eri globalizacije je pojava velikih poslovnih sistema. Ta pojava je postala toliko dominantna, da poslovanje tih kompanija često prevazilazi veličinu privrede većine zemalja. „Pojava i funkcionisanje gigantskih korporacija u razvijenom korporativnom kapitalizmu značajno je uzdrmalo dotadašnja teorijska objašnjenja ponašanja firme, što je imalo odraz i na kasniji tok razvoja ekonomskih i organizacionih nauka. Naime, ponašanje velikih preduzeća, koje predominantno karakteriše velika

ekonomski moć, širi društveni uticaj, široka disperzija aktivnosti i fleksibilna finansijska pozicija, teško je bilo objasniti uz oslanjanje na postulate tradicionalne ekonomski teorije. U stručnoj literaturi i privrednoj praksi postoji više različitih pojmoveva složenih poslovnih sistema. Ovi poslovni subjekti najčešće se označavaju kao: složeni poslovni sistemi, veliki poslovni sistemi, velika preduzeća, mega korporacije, konglomerati, poliglotske korporacije, multinacionalne kompanije i sl. U složene poslovne sisteme još se često ubrajaju i vlasnički i na drugi način povezane grupacije preduzeća, tipa holdinga ili koncerna. Organizacija velikih preduzeća je veoma složena, i uvijek mora biti podređena maksimizaciji svih poslovnih parametara. Kada je reč o organizacionom ustrojstvu velikih preduzeća, isto mora biti u funkciji maksimiziranja sinergije i drugih prednosti, kako po osnovu korišćenja zajedničkih resursa, mobilnosti kapitala, bržeg osvajanja proizvoda i tržišta, tako i kada je u pitanju efikasnost upravljačkog procesa. Nastajanje velikih složenih poslovnih sistema ima i odredene faze koje odražavaju specifičnosti okruženja u kojem ovi sistemi nastaju i razvijaju se (Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str. 454.). U okviru ovih poslovnih sistema posebno se mora istaći značaj transnacionalnih kompanija, a to su najveća svjetska preduzeća, koja su sada dostigla razmjere konglomerata, a koji su sada poznati pod nazivom transnacionalne kompanije. Posebno se ova vrsta organizacije koristi u preduzećima iz energetskog sektora, pa i u oblasti organizacije gasnog domena. Što se tiče transnacionalnih kompanija, možemo reći da najprikladniji oblik organizacione strukture je određen u zavisnosti od: globalne strategije firme (transnacionalne strategije), relativne veličine međunarodnih operacija u odnosu na domaće poslovanje, kao i karakteristika na tržištu na kojem se takmiči data kompanija. (Lukić Z., Kovačević S., Žutić N., Moderni koncept organizacije i analize složenih poslovnih sistema, RS Konsalting, Banja Luka, 2018.)

Kao jedan od osnovnih modela unutrašnje organizacije, ali i jedno od najmoćnijih sredstava menadžmenta za restrukturiranje poslovnih sistema je sistem profitne decentralizacije i sagledavanje mogućnosti rasta i razvoja preduzeća u zavisnosti od uticaja pojedinih faktora.. Pri ovome nužno je usaglasiti sopstvene mogućnosti sa zahtjevima koje nameće svaki razvojni projekat i, shodno tome, opredijeliti metod rasta. Kod razmatranja atraktivnosti pojedinih pravaca rasta, osim eksternih

podsticaja, moramo u analizu uključiti i veličinu i karakter ulaganja koje će uzrokovati pojedini pravci, kao i raspoloživosti internih i eksternih mogućnosti za njihovu realizaciju. Nužno je dakle, istovremeno razmatrati pravce, metode, pa i tempo rasta, i to na bazi sučeljavanja eksternih podsticaja, ciljeva rasta i raspoloživih internih i eksternih mogućnosti. (Ćirović M.,Fuzije i akvizicije, Prometej, Novi Sad 2004.str12). Značajne promjene koje se dešavaju u procesu globalizacije zahtjevaju i brze promjene u organizaciji u rukovodenju savremenim korporacijama. Korporacije su pod uticajem značajnih promjena koje se dešavaju u privredi, pojava novih načina poslovanja, česte oscilacije u cjenama proizvoda i usluga, velika migracija kapitala i ljudi. Efikasna fleksibilnost moguća je samo uz kvalitetnu unutrašnju organizaciju preduzeća, a koja se postiže u procesu organizacionog redizajniranja. Organizaciono redizajniranje podrazumjeva uvodenje najefikasnijeg modela unutrašnje organizacije, a to je profitna decentralizacija, i adekvatnog rukovodenja i praćenja poslovanja putem hodograma dokumentacije i aktivnosti poslovanja.(Ahmetagić E.:Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Subotica 2007.str.187).

Svako preduzeće posluje u nekoj grani djelatnosti ili sektoru privrede. Ti se sektori međusobno razlikuju, kako po broju konkurenata i stepenu konkurencije tako i po dinamičnosti i učestalosti promjena i te razlike utiču na način njihovog organizacionog strukturiranja (Petković M., Janićijević N., Bogićević B, Aleksić A.,Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2016.str. 111).

Organizacijska struktura nije nezavisna varijabla već je pod uticajem brojnih faktora. To znači da prilikom njenih oblikovanja nije dovoljno uvažavati samo određene principe analize i sinteze zadatka preduzeća, kako su to predlagali autori klasične organizacijske literature, već je prijeko potrebno uvažavati i uticaj različitih faktora. (Kapusić S., organizacijska teorija, Informator Zagreb, 1991. godina, str.143).

Primena savremenih modela organizacione strukture je karakteristika savremenog poslovanja, posebno u 21.veku. Pojava složenih organizacionih struktura karakteriše kraj XX i početak XXI vijeka, kada dolazi do značajnih promjena u okruženju, a koje se ogledaju u globalizaciji, intezivnim tehnološkim promjenama, inteziviranju konkurenциje, promjenjivim zahtjevima potrošača, skraćenju životnog ciklusa proizvoda, značajnijoj primjeni informacione tehnologije, i ekonomskoj krizi. U takvim uslovima kompanije su morale da potraže organizaciono rješenje koje će im omogućiti

da istovremeno ostvaruju često konfliktne ciljeve...modeli tih struktura su: matrična, front-back hibridna, ambidekstralna i procesna (horizontalna) struktura (Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Aleksić A., Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2016. str.212).

Svakom društveno-ekonomskom sistemu odgovara određeni organizacioni model, kojeg određuje sistem vrijednosti društveno-ekonomskog uredenja nekog društva.

Institucionalne okolnosti poslovanja: omogućuju izgradnju organizacija, određuju organizacioni oblik te regulišu djelovanje i odnose u organizacijama, određuju način stepena radnika u međusobne odnose u udruženom radu, njihov status, način uvažavanja njihovih neotudivih prava itd. (Ivanko Š., Metodologija unapredjenja organizacije, Zavod za produktivnost Zagreb, 1982. godina, str.21).

Uticaj profesionalnog menadžmenta je na poslovanje preduzeća posebno dobija na značaju sa pojavom modernih oblika korporacije. Moderna korporacija odnosi se, ponajprije, na oblik preduzeća u kojima vlasnici više nisu lično odgovorni za obaveze, niti za bilo kakve druge obligacije koje preduzeće stvara ili može stvoriti (ograničena odgovornost), kao i na odvajanje vlasničke funkcije od funkcije administriranja resursima preduzeća, jednu od najvažnijih pojava u ekonomskoj istoriji. (Tipurić D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2006. str.17) Organizacioni dizajn je menadžment aktivnost na kreiranju modela organizacione strukture, sistema i procesa koji će omogućiti da određeni model strukture u datim uslovima bude efikasan.

Organizacioni dizajn se često poistovećuje sa organizacionom strukturom što je pogrešno. Organizaciona struktura je rezultat procesa dizajna i predstavlja formalno utvrđeni broj dijelova (užih jedinica) jedne organizacije, njihove zadatke, međusobne veze, odgovornosti i autoritet. Za diferenciranje dizajna na mehanički i organski najzaslužniji su istraživači sa Tavistock instituta, Bems i Stalker, koji su uveli pojmove "mehanički" i "organski" da bi diferencirali organizacije na one koje su fleksibilne, koje imaju potencijal za prilagođavanje okruženju (organske) i one koje ga nemaju (mehaničke). Na bazi istraživanja prakse dvadeset industrijskih organizacija u V. Britaniji, utvrdili su da postoji međuzavisnost između menadžerskih aktivnosti i spoljašnjeg okruženja. Ustanovili su da postoje organizacije koje posluju u krajnje stabilnom, nepromenljivom okruženju, i organizacije čije je okruženje krajnje

jasan stav o transformaciji i načinima da se obezbijedi podrška ostalih menadžera i zaposlenih u preduzeću.

Nije preporučljivo proces transformacije otpočeti sa organizacionim promjenama, ali bez njih nije moguće govoriti o transformaciji preduzeća. Dizajn organizacije je područje na koje menadžeri preduzeća najviše utiču. Bez njihove aktivne uloge nije moguće rearanžirati i mjenjati uloge pojedinaca, grupa i organizacionih jedinica u preduzeću. Kako je to veoma osetljivo pitanje, menadžeri biraju pravo vrijeme obavljanja ovih promjena. Proces reorganizacije preduzeća je neophodna kontinuirana aktivnost menadžmenta koja se mora stalno provoditi i veoma često je povezana i sa organizacionim redizajnjiranjem poslovanja. Reorganizacija preduzeća zahtjeva velike promjene koje su povezane za navikama menadžmenta,, zaposlenicima na terenu dao je mnogo veće ovlasti u donošenju odluka, od viših menadžera zahtijevao je da redovito izlaze iz svojih ureda i obilaze teren, uklonio je nedužna i nedosljedna pravila, restrukturirao je radna mjesta tako da je prisilio inžinjere i dizajnere kompanije da zajedno rade na višestrukim projektima (Robins S., Judge T. , Organizacijsko ponašanje, Mate , Zagreb, 2009.str.643,644).

Na osnovu navedenog zaključujemo da je doprinos ove doktorske disertacije ogleda u naučnom pristupu teorijskom i praktičnom sistematizovanju potrebnih izvora koji obraduju ovu oblast, njihovoj analizi i sagledavanju efekata njipovog uticaja na poslovanje preduzeća, kao i na prezentaciji adekvatnih modela reorganizacije poslovnih sistema iz oblasti gasnog sektora koji imaju mogućnost primene u različitim uslovima poslovanja.

Autorica je svojim istraživanjima ukazala na potrebu stvaranja uslova, a posebno u domenu institucionalnog okvira regulisanja poslovanja preduzeća, i mogućnosti i potreba prilagodavanja organizacije celokupne oblasti gasnog sektora, a samim tim i preduzeća iz ove oblasti standardima i normama koje egzistiraju u zemljama razvijene tržišne ekonomije.

Doprinos istraživanja u ovom radu je stvarno prezentovanje stanja organizacije i menadžmenta poslovnih sistema u zemljama u tranziciji, pa i u BiH koje predstavlja ograničavajući faktor ka pristupanju širim društveno-političkim asocijacijama.

Očekivani naučni doprinos rada je originalnost modela istraživanja, snimka i analize postojećeg stanja, ali i na bazi toga, predloga novih modela organizacionog

redizajniranja koji eliminiše veći dio neadekvatnog uticaja faktora na uspešno poslovanje.

Praktični doprinos rada je konkretno identifikovanje uticaja internih i eksternih faktora na poslovanje, ukazivanje na značaj profesionalizacije menadžmenta i primene savremenih modela organizacije što bi trebalo da pruži osnovne smernice vlasnicima i menadžmentu za uspešno poslovanje.

5. MATERIJAL I METOD RADA

Za potrebe doktorske disertacije kandidatkinja je koristila domaću i stranu literaturu kao i internet stranice oslanjajući se pri tome na objavljene i dostupne izvještaje zvaničnih institucija u zemlji i regiji. Osnovni izvori podataka koji su se koristili u radu su primarni izvori, naučna i stručna literatura, knjige, časopisi i druge stručne publikacije. Drugu grupu podataka sačinjavaju podaci o gasnom sektoru i gasnim preduzećima na osnovu čišćih istraživanja. Treću grupu sačinjavaju normativni akti kao što su Zakoni, pravilnici, itd. Četvrту grupu sačinjavaju empirijska istraživanja u konkretnim poslovnim sistemima i podaci dobiveni komperativnom analizom. Predmet istraživanja u radu pripada užoj oblasti menadžmenta.

Istraživanja u ovom radu vezana za predmetnu materiju su izvršena na potrebnom nivou, te dobijeni rezultati mogu adekvatno poslužiti za provjeru. Samo istraživanje provedeno je u domenu teorijskog istraživanja i praktične provjere na kompleksnoj studiji slučaja jednog strateškog javnog preduzeća, ali i organizaciji jedne važne privredne grane. Istražena je trenutna situacija vezana za stepen razvijenosti organizacione strukture, i njene povezanosti sa uticajem internih i eksternih faktora organizacione strukture i poslovanja. Samo istraživanje provedeno je putem analize složenog poslovnog sistema i intervua sa menadžmentom sistema, ali i sa drugim kompetentnim stručnjacima.

Sistemska metoda korištena je u domenu teorijskih istraživanja, koja su je provedena u domenu prikupljanja, analiziranja, i sintetizovanja odgovarajućih naučnih i praktičnih spoznaja iz predmetne oblasti. Ono se odnosilo na prikupljanje i proučavanje literature domaćih i stranih autora iz oblasti menadžmenta, organizacije i organizacionog ponašanja, kao i pregledanje stručnih i naučnih istraživanja u ovoj oblasti.

Proučavanjem i obradom teorijskih saznanja i podataka, došlo se do konkretnih saznanja o predmetnom istraživanju, na osnovu koje se može direktno uvidjeti uzročno-posljedična veza između organizacionog redizajniranja, organizacione strukture, uticaja različitih faktora na poslovanje i organizaciju. U ovom delu je primenjena i deduktivna metoda koja je stvorila osnov za izvođenje zaključaka o primjeni načina organizovanja složenih poslovnih sistema u skladu sa postojećim načinom organizovanja sistema u opštem modelu.

Praktična istraživanja su izvršena detaljnijom analitom poslovanja jednog složenom poslovnom sistema reprezentativnom za ovu vrstu proučavanja, ali i u drugim sličnim sistemima, kao i obimnim istraživanjem uslova poslovanja cijele jedne privredne strateške grane..Takođe do dodatnih informacija se dolazilo putem obavljanja intervjua sa odgovornim ličnostima u preduzećima u cilju pojašnjavanja pojedinih elemenata poslovanja i preduzeća. Obrada podataka je vršena primjenom određenih statističkih metoda, gdje su pojedine pojave iz organizacije i poslovanja usmjerene i definisane u skladu sa potrebama istraživanja. Uspostavljena je uzročno-posljedična veza uticaja redizajniranja organizacije i poslovanja u opštem smislu, na poslovanje složenih poslovnih sistema. Na taj način primjenom metodom indukcije autor je prikazao kako se organizovanjem jednog složenog sistema može postojeći predloženi model biti uopšten i primenjen u drugim sličnim sistemima i u čitavom privrednom sektoru ili javnim preduzećima u celini.

Autorica je koristila i savremene metode obrade podataka putem adekvatnog softvera i putem deskriptivne statističke analize. Izvršena je detaljna analiza organizovanja i poslovanja preduzeća iz proučavane oblasti.

U radu je korištena i komparativna metoda putem koje je izvršena analiza dobijenih rezultata sa preduzećima iste djelatnosti iz okruženja, sa stanovišta veličine preduzeća, stepena razvoja i obima poslovanja, i određeni su bitni faktori koji utiču na odabir modela redizajniranja i novih modela koje možemo primjenjivati u takvim preduzećima. Na taj način je autorica primenila metodu modeliranja putem koje je dala poseban naučni doprinos svom istraživanju, jer je definisala nove modele organizacije poslovnih sistema koji se mogu generalizovati i ponavljati u sličnim uslovima i pod uticajem istraženih faktora organizovanja.

Možemo konstatovati da je autorica u svom radu koristila potrebne naučne metode i

primjenjivala načela objektivnosti, uopštenosti i sistematičnosti.

Istraživanja su potvrdila da su autorica ispravno utvrdila model i metode istraživanja i uskladila ih sa problemom i ciljevima istraživanja, odnosno pokazala je da su da su postavljene hipoteze ispravne i teorijski i praktično dokazive.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NAUČNI DOPRINOS

Istraživanjem koja su provedena u ovom radu su pokazala da je problem koji je autorica uočila i istraživala ispravan, da su definisane hipoteze pravilno postavljena, i da su sve potvrđene. Problem koji je istraživan u ovom radu odnosi se na pitanje da li se u preduzećima posvjećuje adekvatna pažnja na potrebe za kontinuiranim promjenama organizacije preduzeća u cilju prilagođavanja na osnovu djelovanja većeg broja faktora.

Istraživanja su dokazala da je uspješnost poslovanja preduzeća direktno uslovljena sposobnošću preduzeća da kontinuirano provodi proces organizacionog redizajniranja uzrokovanih uticajem velikog broja faktora organizacije, i to u postupku, kod nas poznatom pod nazivom restrukturiranje. Takođe je pokazano da se moraju uvažavati i novi koncepti menadžmenta kao što su reinžinjering, outsorsing, daunsajzing, organizacija koja uči, zahtijevaju stalno inoviranje organizacije i njene strukture.

Pitanje restrukturiranja preduzeća, bez obzira da li se radi o sanaciji postojećih preduzeća ili razvoju preduzeća u kvalitativnom smislu još nije dobio autoritet kakav zaslužuje niti u pravnoj regulativi, ali ni u menadžmentu, posebno javnih preduzeća. Vlasnici javnih preduzeća, država ili lokalne samouprave, ali i privatni vlasnici preduzeća nisu uspostavili kvalitetne mehanizme upravljanja preduzećima u kojim bi menadžeri trebali da uspešno rješavaju poslovne probleme putem različitih oblika restrukturiranja. U svim istraživanjima mjasno su definisani mogući modeli reorganizacije poslovnih sistema, i to se javljaju osnovni i pomoćni modeli reorganizacije.

Autorica je ukazala da se kao dominantni modeli reorganizacije javljaju model organizacione transformacije, sa dva podmodela, promjena institucionalnog oblika organizovanja, i promjena unutrašnje organizacije, kao i model upravljačko rukovodnog restrukturiranja, koji u suštini rješavaju uzroke problema poslovanja ili stvaraju

mogućnost rasta i razvoja preduzeća. I ostali modeli su značajni, mada oni više utiču na posljedice poslovanja.

U korporativanim javnim preduzećima zemalja u tranziciji, kao što je i BiH, organizaciona struktura nije uspostavljena u skladu sa modernim oblicima organizacionih struktura. Zato je uvijek neophodno analizirati postojeće, primjenjene vrste struktura i mijenjati ih u skladu sa realnim uslovima poslovanja.

Znanje postaje ključni faktor za proces rasta i razvoja preduzeća kao i za njihovu poziciju i moć na svjetskim tržištima. Bez poticaja kontinuiranog znanja i primjene stečenog znanja nije moguć izlazak preduzeća iz krize. Menadžeri i zaposlenici koji direktno učestvuju u procesu ozdravljenja moraju imati izgrađen osjećaj za saradnju, zalaganje, kreativnost, oslobođenost od straha, osjećaj odgovornosti, lojalnosti, što će uticati na uspjeh preduzeća.

Istraživanja u ovom radu su u skladu sa predvidenim rezultatima to i ostvarila. Sam naučni doprinos se ogleda u sljedećem, da je prikazan teorijski aspekt osnovnih postavki menadžmenta i organizacije koji je neophodan u sagledavanju problema ovog rada. Opisan je način funkcionisanja i organizovanja preduzeća u zemljama razvijene tržišne ekonomije, ali način organizovanja i poslovanja preduzeća na našem prostoru. Pokazani su oblici organizacionih struktura koje se primjenjuju u preduzećima na našem prostoru. Opisani su modeli restrukturiranja koji su potrebni za organizacione promjene. Analizirani su i istaknuti faktori koji utiču na neophodno redizajniranje preduzeća. Utvrđena je povezanost i uticaj restrukturiranja na poslovanje složenih poslovnih sistema.

Pragmatični rezultati istraživanja u našem slučaju su veoma značajni za razne kategorije ljudi koji su vezani za poslovanje bilo kog sistema, odnosno preduzeća. Provodenjem kontinuiranog organizacionog redizajniranja organizacije, putem modernog koncepta unutrašnje organizacije, kao i uvedenjem profesionalnog menadžmenta u poslovanje, stvaraju se uslovi za neprekidan razvoj preduzeća, kao i mogućnost da sve kategorije zainteresovanih grupa ili pojedinaca imaju odredene dodatne koristi, ili dobijanjem na značaju u preduzeću ili okolini, ili povećanjem naknada za rad, ili stvaranjem mogućnosti za napredovanjem. Pod tim kategorijama smatramo akcionare, odnosno vlasnike kapitala, menadžere, zaposlene, ali i sve ostale koji imaju odredene relacije sa preduzećem, kao što su dobavljači, kupci, banke,

predstavnici institucija sistema. U skladu sa tim i navodimo pragmatični doprinos istraživanja.

Složenost istraživanja ove oblasti otvara veliki broj mogućnosti daljih istraživanja. Ona su direktno pod uticajem velikog broja faktora, od kojih ističemo promjene u institucionalnom obliku funkcionisanja ove oblasti. Po uspostavljanju potrebne zakonske regulative, dalje je potrebno istraživati pravce transformacije preduzeća, ali i oblasti u cjelini.

Nova saznanja koja su posledica istraživanja u ovom radu su:

- Teorijska i praktična istraživanja u ovom radu su pokazala da postoji izuzetno jaka pozitivna veza između organizacion
- Praktična istraživanja su pokazala da javne korporacije zemalja u razvoju moraju primjenjivati savremene modele organizacije i menadžmenta u poslovanju
- Takođe su istraživanja pokazala da je poslovanje javnih strateških korporacija, ali i svih preduzeća pod uticajem većeg broja internih i eksternih faktora čijih, čiji uticaj upravna i rukovodna struktura preduzeća često zanemaruje
- Konstantno redizajniranje organizacione strukture omogućuje da se principom fleksibilnosti može ublažiti ili eliminisati negativan uticaj pojedinih faktora poslovanja
- Pokazano je u radu da se preduzeća moraju profesionalizovati i u većem obimu povezivati sa drugim inostranim korporacijama u skladu sa primenom različitih standarda poslovanja

7. ZAKLJUČAK I PRIJEDLOG

Istraživanja u ovom radu su određenu naučnu vrednost koja se najviše ogleda u činjenici da je autorica detaljni sistematizovala i istražila način organizovanja i funkcionisanja poslovnih sistema iz oblasti gasnog sektora, posebno uslovima globalizacije , odnosno potrebe primene standarda Evropske Unije koji se moraju primeniti i u BiH.

Autorica je u složenom istraživanju pokazala na koji način se u veoma složenim uslovima poslovanja, posebno pod snažnim uticajem intitucionalnog okvira, preduzeća putem organizacionog restrukturiranja moraju prilagoditi i svoje poslovanje

zasnovati na modernim konceptima poslovanja. Poseban doprinos se ogleda u organizaciji poslovnih sistema strateškog značaja, gde je kandidat dao nove modele organizacije preduzeća iz ove oblasti, koji imaju univerzalni karakter te se mogu primenjivati u različitim oblastima i poslovnim uslovima.

Autor je svojim istraživanjima ukazao na smernice koje stvaraju uslove poslovanja u kojima se minimiziraju negativni uticaji pojedinih faktora, a koriste pozitivni uticaji internih i ekternih faktora poslovanja uz pomoć kojih se povećava nivo pozitivnog poslovanja i omogućuje primena i saradnja u uslovima globalizacije sa drugim poslovnim i institucionalnim sistemima.

S obzirom na navedeno , Komisija

Predlaže

Naučno-nastavnom veću Ekonomskog fakulteta u Banjoj Luci da se doktorska disertacija prihvati, i odobri javna obrana doktorske disertacije kandidatkinje mr Amele Mustafić pod naslovom „**Reorganizacija poslovnih sistema u funkciji poboljšanja poslovanja javnih preduzeća**“.

Banja Luka, 03.02.2020.godine

Članovi Komisije:

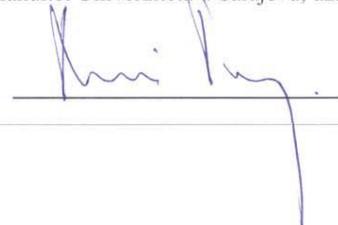
1. dr Zoran Lukić, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, predsjednik,



2. dr Jovo Ateljević, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, član, i



3. dr Aziz Šunje, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, uža naučna oblast Menadžment, član.



IZJAVA 1.

Izjava 1.

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija

Naslov rada: „REORGANIZACIJA POSLOVNIH SISTEMA U FUNKCIJI POBOLJŠANJA POSLOVANJA JAVNIH PREDUZEĆA“

Naslov rada na engleskom reziku: „REORGANIZATION OF BUSINESS SYSTEMS IN ORDER TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF GOVERNMENT-OWNED COMPANIES“

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da doktorska disertacija, u cijelini ili u dijelovima, nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršila autorska prava i koristila intelektualnu svojinu drugih lica.

U Banjoj Luci, 18.03.2020. godine

Potpis doktoranta

 Amela Mustafic

IZJAVA 2.

Izjava 2

Izjava kojom se ovlašćuje Univerzitet u Banjoj Luci da doktorsku disertaciju učini javno dostupnom

Ovlašćujem Univerzitet u Banjoj Luci da moju doktorsku disertaciju pod naslovom: „REORGANIZACIJA POSLOVNIH SISTEMA U FUNKCIJI POBOLJŠANJA POSLOVANJA JAVNIH PREDUZEĆA“ koja je moje autorsko djelo, učini javno dostupnom.

Doktorsku disertaciju sa svim prilozima predala sam u elektronskom formatu pogodom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u digitalni repozitorijum Univerziteta u Banjoj Luci mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučila.

1. Autorstvo
2. Autorstvo-nekomercijalno

- 3. Autorstvo-nekomercijalno-bez prerade

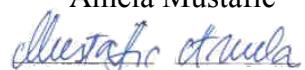
4. Autorstvo-nekomercijalno-djeliti pod istim uslovima
5. Autorstvo-bez prerade
6. Autorstvo- djeliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licencni dat je na poleđini lista).

U Banjoj Luci, 18.03.2020. godine

Potpis doktoranta

Amela Mustafić



IZJAVA 3

Izjava 3

Izjava o identičnosti štampane i elektronske verzije doktorske disertacije

Ime i prezime autora: Amela Mustafić

Naslov rada: „REORGANIZACIJA POSLOVNIH SISTEMA U FUNKCIJI
POBOLJŠANJA POSLOVANJA JAVNIH PREDUZEĆA“

Mentor: prof.dr. Zoran Lukić

Izjavljujem da je štampana verzija moje doktorske disertacije identična elektronskoj verziji koju sam predala za digitalni repozitorijum Univerziteta u Banjoj Luci.

U Banjoj Luci, 18.03.2020. godine

Potpis doktoranta

Amela Mustafić

