

# SAVREMENE TENDENCIJE RAZVOJA PREDUZETNIČKIH ORGANIZACIJA

## CONTEMPORARY TENDENCIES ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam

Mujo Dacić, Univerzitet u Prištini

Haris Dacić, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam

### SAŽETAK:

Svrha postojanja organizacija je rješavanje problema ljudskog društva na efikasan način, a njihova aktivnost povećava šanse opstanka ljudskog društva, te utiče na njegov razvoj. No, preduzetničke organizacije ne kontrolišu ljudsko društvo, već upravo suprotno. Ljudsko društvo ima kontrolu nad organizacijama ograničavajući i usmjeravajući njihov rad svojim potrebama/zahtjevima. Konceptije organizacije, kao idejni sistemi, ovise od brojnih činilaca, od kojih neki dominiraju: nauka sa svojim naučnim informacijama i metodama; tehnologija sa svojim procedurama i pratećim tehničkim i drugim instrumentima; nivo društvenih potreba i aspiracija; ljudski resursi sa svojim obilježjima (nivo znanja, nivo vještina, radna sposobnost, kreativnost, mobilnost, motiviranost, itd).

Cilj ovog rada je napraviti kompilaciju savremenih tendencija definiranja preduzetničke organizacije uz naučnu i stručnu distancu koja menadžment jedne organizacije posmatra isključivo kao fluktuirajući sistem.

**Ključne riječi:** organizacija, informatička tehnologija, inovativnost, funkcije, dimenzije, marketing, ljudski resursi, tehnološki resursi

**Key words:** organizations, information technology, innovation, features, dimensions, marketing, human resources, technological resources

### ABSTRACT:

The purpose of the existence of the organization is addressing the problems of human society in an efficient manner, and their activity increases the chances

of survival of human society and affect its development. However, entrepreneurial organizations do not control the human society, but just the opposite. Human society has limited control over the organizations, and focusing their work to their needs / requirements. Concept of organization, as well as conceptual systems, depend on many factors, some of which dominate: teaching with scientific information and methods; technology with its procedures and supporting technical and other instruments, the level of social needs and aspirations; human resources with their characteristics (level of knowledge, the level of skills, work ability, creativity, mobility, motivation, etc.).

The aim of this paper is to make a compilation of contemporary trends in defining entrepreneurial organizations with scientific and professional distance that the management of an organization regarded solely as fluktuirajući system.

### UVOD

Kao što na svijetu ne postoje dvije iste individue, tako ne postoje ni dvije iste organizacije. Svaka organizacija je posebna, jedinstvena. Međutim, one svakako liče jedna na drugu - imaju sličnu građu, slično ponašanje, slično funkciniranje, te sličnu koncepciju opstanka i razvoja.

Svrha postojanja organizacija je rješavanje problema ljudskog društva na efikasan način, a njihova aktivnost povećava šanse opstanka ljudskog društva, te utječe na njegov razvoj. No, preduzetničke organizacije ne kontroliraju ljudsko društvo, već upravo suprotno. Ljudsko društvo ima kontrolu nad organizacijama ograničavajući i usmjeravajući njihov rad svojim potrebama/zahtjevima. Ono je sud i sudija

koji određuje, shodno svojim kriterijumima, da li organizacije ispunjavaju svoju svrhu postojanja.

Koncepcije organizacije, kao idejni sistemi, ovise od brojnih činilaca, od kojih neki dominiraju: nauka sa svojim naučnim informacijama i metodama; tehnologija sa svojim procedurama i pratećim tehničkim i drugim instrumentima; nivo društvenih potreba i aspiracija; ljudski resursi sa svojim obilježjima (nivo znanja, nivo vještina, radna sposobnost, kreativnost, mobilnost, motiviranost, itd).

Ne smijemo zaboraviti da koncepcija organizacije, dakako, ovisi i od eksternih i internih činilaca. Eksterni činioci, koje bi čak mogli nazvati eksternim motivatorima, jesu neriješeni problemi društva, te problemi i zahtjevi koji čine posljedicu intenzivnih društvenih promjena. Oni kao takvi koncipiraju preduzetničke organizacije u skladu sa aktuelnim problemima i zahtjevima, "gurajući" je naprijed ka efikasnom i efektivnom iznalaženju rješenja istih. Interni činioci su već prikazani - nauka, tehnologija, nivo obrazovanosti ljudskih resursa itd.

Prije nego se pozabavimo pitanjem, šta su to preduzetničke organizacije, kako ih prikazuje autor, potrebno je, umjesto uvoda, dati i kratki pregled istorije nastanka koncepcije preduzetničkih organizacija.

Nastanak koncepcije industrijskih organizacija počinje rano. Razvoju takve koncepcije doprinijeli su mnogi, ali najveći utjecaj su dali Adam Smith (ideja o podjeli rada, 1776), Elli Whitney (ideje o standardizaciji, 1800), Frederick W. Taylor (osnivač naučnog managementa, 1881), bračnog para Gilbeth (ideja o mikroorganizaciji rada, 1922), te W.E.Deming (ideja o kvalitetu).

U drugoj polovini XIX stoljeća dolazi do nastajanja novih pronalazaka i stvaranja novih proizvoda, koji će izvršiti veliki utjecaj na prvu polovicu XX-og stoljeća, a neki će biti bitni za cijelo XX stoljeće. Nastali proizvodi su veoma složeni, a njihova proizvodnja postavlja zahtjeve za talentiranim i preduzetnim inženjerima i majstorima - čiji je broj u to vrijeme bio veoma ograničen. Radne snage su u to vrijeme bile neiskusne i slabo obrazovane.

Stvaranje složenih proizvoda proisteklih iz potreba društva toga doba, postavlja velike izazove inženjerima, managerima i organizatorima poslova. Sa ograničenošću vremenom, prilagođavaju se procesi rada nivou znanja i vještinama dostupne radne snage - nasuprot dugotrajnom procesu edukacije i prilagodbe radne snage novim procesima rada. Integralni složeni procesi se razlažu na svoje komponente. Ovakvim načinom i najsloženiji proizvodi su se mogli proizvoditi sa raspoloživom

radnom snagom.

Razlaganjem integralnog procesa na jednostavne radne zadatke nastaje novi problem - kako ove jednostavne operacije povezati u jednu cjelinu, u sam integralni proces. Rješenje je nađeno u upravljačkoj i profesionalnoj nadgradnji. Dok su interesi procesa dominantni, ovakva struktura je djelotvorna i efikasna. No, vremenom interesi nadgradnje postaju dominantniji od interesa procesa. Kada dođe do toga, nova struktura se ustali, opadne elastičnost, te djelotvornost i efikasnost organizacija. Simptomi parazitskog ponašanja postaju uočljiva, ali ova struktura opstaje i tamo gdje su promjene relativno spore, a potražnja ne pokazuje velika odstupanja od očekivanih.

Data struktura doživljava stanovit i značajan potres, kada se na tržištu pojavi višak robe i usluga. Nemogućnost promjene i prilagodbe na nastalu situaciju neminovno vodi takve organizacije ka nestanku, bez obzira na njihovu veličinu i značaj. Promjena prioriteta se odražava na same filozofije organizacije, a kasnije na njihovo ponašanje i strukturu. Danas veliki izazov koncepciji industrijskih organizacija postavljaju nove naučne informacije. Pojava računara i proširivanje omogućava svrsishodnu i kreativnu primjenu znanja.

"Obrazovane, talentovane i kreativne nove generacije, osnažene informatičkom tehnologijom sa neposrednim pristupom novim naučnim saznanjima, novim tehnologijama potresaju temelje koncepcija industrijskih organizacija, generiraju korištenje novih potencijala."

(I.Černiček, "Business Economics", 2003, str.79)

Ovaj citat nas navodi da se osvrnemo na implikaciju korištenja novih potencijala sa aspekta koncepcije ljudskih potencijala. U današnje vrijeme dolazi do artikulacije ljudi kao najvećeg kapitala, neiscrpanog resursa i najprofitabilnije investicije privrednog razvoja - a time i novog potencijala za kojim se traga. Do ovakvog shvatanja dovele su historijske promjene, ekonomske krize i recesije, treća industrijska revolucija - tehnološka revolucija, te promjene u organizaciji savremenih preduzeća i povećanje kvantuma znanja. Sa tim saznanjem dolazi do usmjeravanja kapitala u management ljudskim potencijalima za svrhu najboljeg iskorištavanja ljudskih potencijala. Od svih ljudskih potencijala u modernom društvu najveći kapital je znanje.

Ideje koje doprinose stvaranju novih koncepcija organizacija su mnogobrojne. Jedna upravo izvire iz spomenutog shvatanja koje pruža koncepcija ljudskih potencijala - čovjek se stavlja u centar posmatranja,

bilo kao kupac, korisnik, stvaralac, graditelj ili proizvođač. Nadalje, ideja o vrijednosti - o vrijednosnom sistemu, ideja o funkcijama kao osnovici za proučavanje ponašanja organizacija, ideja o procesima (konkretnim dešavanjima koja stvaraju vrijednosti), ideja o preduzetništvu, ideja o višedimenzionalnom umrežavanju, te ideja o timskom radu.

No, što je to organizacija uopće? Organizacija se može promatrati na više načina, bilo kao organizacija uopće, bilo kao društvena organizacija, senzorna ili pak organizacija crta (itd.).

Pojam organizacije se kao takav koristi u svim znanostima sa veoma sličnim ili identičnim implikacijama i značenjem. Organizacija je ustrojstvo, odnos dijelova u cjelini, koja usaglašeno radi na osnovu međusobne povezanosti dijelova i njihovog skladnog uređenja.

Organizacije su kompleksne pojave sa mnoštvom dimenzija i mnoštvom prostora i ponašanja. Ekonomski prostor se može shvatiti kao slika preduzetničkih organizacija u kojoj se vide ekonomske kategorije vezane za cjelinu organizacije, njene podsisteme, elemente i komponente. Preduzetnička organizacija je organizam!

Maštovito i logički je u knjizi prikazan model razvoja preduzetničke organizacije:

" u prvoj fazi postiže se kontinuitet postojanja za izvjesno vrijeme (jednoćelijska organizacija sa ćelijom opstanka)

" u drugoj fazi dolazi do stvaranja šanse za produžavanjem egzistencije (dvoćelijska organizacija sa ćelijom za razvoj i ćelijom za opstanak )

" u trećoj fazi nastaju šanse za dugoročni opstanak (višećelijska organizacija sa ćelijama opstanka i razvoja, te ćelijom za strateško upravljanje)

Svaka faza u stvaranju organizacije zaokružuje se određenom funkcionalnom strukturom, sa jasno izdiferenciranim funkcijama. U procesu stvaranja organizacije razvija se i njen upravljački sistem kao pogonska snaga razvoja. U svakoj fazi taj upravljački sistem, menadžment, se obogaćuje i usložnjava novim funkcijama i prolaženjem kroz funkcionalne transformacije. Na početku strukture jedne organizacije su fleksibilne, promjenljive i prilagodljive, kasnije pak dolazi do njihovog očvršćavanja i nefleksibilnosti - svaka funkcija, dakle, dosiže tačku sa koje dalje ne može, niti se prilagoditi novim zahtjevima niti realizirati svoje osnovne uloge u okviru novih potreba - zastarjeva. Za mnoge organizacije tu je kraj, ipak, ne za sve, jer kada organizacija dosegne najviši

nivo, stratešku sposobnost, ona je sposobna da se izbori protiv starenja, mijenjajući zastarjele ćelije novima i strateškom promjenom svoje strukture na mjestima koja "škripe". Njena vitalnost, u suočavanju sa velikim promjenama u ovom svijetu, posjeduje tajni eliksir - dobro poznatu i neophodnu inovativnost. No, kako znamo reći: "sve ima svoj vijek trajanja." Time je odumiranje organizacija neizbježno.

Što je to što utječe na evoluciju i starenje organizacije? Pored unutarnjih odrednica, kakav je u sadašnje vrijeme prvenstveno ljudski potencijal kojim organizacija raspolaže, autor navodi i neke eksterne odrednice:

- " Promjene u potrebama društva
- " Promjene životnog vijeka potreba
- " Razvoj nauke i tehnologije
- " Društvene transformacije
- " Sve veće oskudice obnovljenih resursa i
- " Intenzivan rast konkurencije

Sinteza svih utjecaja, kako internih tako i eksternih u jednoj organizaciji u prostoru i vremenu, nam omogućava da ostvarene efekte date organizacije prikazemo njenom životnom funkcijom. Životne funkcije su poput individua - jedinstvene. No, kao i individue, one pokazuju neke zajedničke osobine i nagovještavaju određene zakonitosti. Recimo, dominantna odrednica životnog ciklusa svake preduzetničke organizacije je njena funkcionalna struktura. Organizacija u kojoj je funkcionalna struktura loša brzo će odumrijeti, s druge strane, ako je njena funkcionalna struktura dobra, može se očekivati dugovječnost organizacije.

Dakle, svaka organizacija je okarakterisana struktuiranošću, koja se putem svojih funkcija manifestira u globalnom ponašanju usmjerenom na tržište. Funkcije su uvijek vezane za određene elemente, nosioce, podsisteme, ...kao i za određene strukture, te na taj način određene dinamikom, ishodom rješavanja, svrsishodnošću, nosiocima, ulogom i strukturom. Funkcionalni prostor se opisuje na tri nivoa agregacije: na prvom nivou su globalne funkcije, zatim funkcije i na posljednjem nivou, mikro-funkcije.

Prema autoru, dosadašnja istraživanja su identificirala sljedeće globalne funkcije: osnovne funkcije - zadužene za obezbjeđivanje opstanka (bazične, servisne i operativno upravljačke), funkcije razvoja - zadužene za obezbjeđivanje razvoja (funkcije razvoja novih osnovnih ćelija, servisiranje razvojnih funkcija i funkcije upravljanja razvojem), i funkcije upravljanja - odgovorne za obezbjeđenje

upravljanja jednom organizacijom (funkcije za strateško upravljanje i za servisiranje strateškog upravljanja).

Da bi bolje shvatili navedene funkcije razložit ćemo ih još i više.

U osnovne funkcije ubrajamo: nabavku, proizvodnju/pružanje usluge, prodaju, naplatu - funkcije svrhe; logistiku, obezbjeđivanje informacija, obezbjeđivanje ljudskih resursa i servisiranje postojećih, obezbjeđenje i održavanje sredstava rada i uslova proizvodnje/usluga, praćenje vrijednosnih transakcija - računovodstvo, obezbjeđenje i održavanje finansijskih resursa - servise; postavljanje ciljeva, predviđanje, planiranje, organiziranje, pripremanje, operativno vođenje ćelije za opstanak, pripremanje odluka, sprovođenje odluka, upravljanje finansijskim resursima i upravljanje inovacijama - operativno upravljačke funkcije.

U funkcije razvoja ubrajaju se: marketing, razvoj novog proizvoda, razvoj nove tehnologije, razvoj proizvodnog/uslužnog sistema, razvoj ostalih funkcija, razvoj cijele ćelije, sprovođenje inovacionih procesa - funkcije svrhe; obezbjeđenje kompetitivnog znanja, informacija, ljudskih resursa, obezbjeđenje i održavanje instrumenata razvojnih procesa, praćenje vrijednosnih transakcija, obezbjeđenje i održavanje finansijskih resursa, opsluživanje inovacionih procesa, standardiziranje, tipiziranje i td. - servise; postavljanje ciljeva razvoja, predviđanje i planiranje razvoja, organiziranje razvoja, pripremanje razvoja, vođenje razvojnih procesa; pripremanje, donošenje i sprovođenje odluka, upravljanje finansijskim resursima i upravljanje inovacijama - funkcije upravljanja. Funkcije upravljanja obuhvataju postavljanje vizije, formuliranje misije, identificiranje postojeće pozicije organizacije, formuliranje generalne strategije, postavljanje strukture strateških ciljeva, formuliranje konkretnih strategija, odlučivanje o razvojnim poduhvatima, odlučivanje o ćelijama opstanka, formuliranje kriterijuma za mjerenje uspješnosti pojedinih ćelija organizacije - svrhe; obezbjeđivanje adekvatnih modela za pripremanje strateških odluka, obezbjeđivanje informacija, ljudskih resursa - i eksportnog znanja, instrumenata za realizaciju upravljanja, praćenje vrijednosnih transakcija, obezbjeđenje i održavanje finansijskih resursa, opsluživanje strateških procesa - funkcije upravljanja.

Procesi preduzetničke organizacije logički slijede iz njenih funkcija, te možemo razlikovati:

" Bazične procese - svi procesi direktno uključeni u obezbjeđivanje opstanka organizacije ili jedne njene ćelije. Ovi procesi ne mijenjaju strukturu

organizacionog sistema.

" Razvojne procese - procesi koji stvaraju nova ponašanja, nove strukture i utiču na transformaciju organizacije iz jednog stanja u drugo. Bitan su predušlov vitalnosti organizacije.

" Procese upravljanja - obezbjeđuju stabilnost ostalim procesima i usmjeravaju ih sukladno njihovoj prirodi.

" Procese servisiranja - iako ne učestvuju direktno u stvaranju rezultata, neophodni su za nesmetano izvođenje sve tri druge vrste procesa.

Aktivnost, kako funkcija tako i procesa, čini da između njih postoje određeni odnosi koji im omogućavaju integraciju unutar organizacije, ali i među zavisnost.

Vratimo se na problematiku ekonomskog prostora. Korist od poznavanja ekonomskog prostora preduzetničkih organizacija je u tome što nam omogućava izbjegavanje pravljena grešaka i pravovremeno sagledavanje šansi za uspjeh. Poznavanje, ekonomskih zakona koji djeluju na organizacije, poput zakona prirode, je neophodno za "preživljavanje" jedne preduzetničke organizacije. Preduzetničke organizacije nisu imune na uticaje iz okruženja, a način reagiranja ovisi o tome da li su takvi podražaji planirani i očekivani, ili neplanirani i slučajni.

Okruženje organizacije je integralna, ali multidimenzionalna cjelina. Neke od njenih dimenzija postaju prioritetne za egzistenciju i razvoj organizacija. Na sadašnjem nivou razvijenosti, bitne su sljedeće dimenzije:

" Tehnološka - materijalna osnova svakog gazdovanja.

" Ekonomska - cjelokupan razvoj ekonomije, konjuktivnim promjenama, međunarodnim ekonomskim odnosima itd.

" Društvena - potrebe, želje, sistemi vrijednosti, itd. Pojedince, grupe i šire zajednice.

" Ekološka - promjene u prirodnom okruženju (npr. zagađivanje)

Promjene u svakoj od ovih dimenzija mogu biti dobre ili loše. No, osim navedenih dimenzija u ovom integralnom okruženju organizacije postoje i određene institucije, organizacije, grupe, itd. sa kojima organizacija ulazi u interakciju i koje joj postavljaju određene zahtjeve. Najvažnije institucije i grupe koje čine okruženje organizacije su: vlasnici kapitala; potencijalni zaposleni i njihove organizacije; drugi poslodavci i njihove institucije, organizacije; kupci; dobavljači; konkurencija; ostale institucije (udruženja, alijanse, partije,...); država (lokalne institucije, centralne institucije).

U odgovoru na zahtjeve koji se postavljaju pred datu organizaciju, posebno su važne odluke, koje donosi njen menadžment, vezane za ciljeve organizacije. U ovakvom odlučivanju organizacija se oslanja na više kriterijuma. Kada se nađemo u situaciji sa više ciljeva, a i više kriterija, možemo se suočiti sa sljedećim:

" Ciljevi su u harmoniji (ostvarivanje jednog cilja doprinosi ostvarenju drugih ciljeva)

" Ciljevi su međusobno neutralni (ostvarenje jednog cilja ne djeluje na postizanje drugih ciljeva)

" Ciljevi su u konfliktu (ostvarenje jednog cilja otežava ili sprječava postizanje drugih ciljeva)

No, kako je svijet u kojem živimo, izuzetno dinamičan i složen, a time izložen ogromnom i stalnom pritisku kompleksnog i zahtjevnijeg okruženja.,manageri organizacija se, prema autoru, većinom susreću sa slučajevima gdje su ciljevi u konfliktu. Racionalne optimalizacije više ne mogu riješiti probleme sa kojima se organizacija suočava. Konflikt ciljeva uzrokuje društvenu polarizaciju, pri čemu se društvo radikalizira. U takvom društvu svi bivaju gubitnici i time je neophodno da svako nauči da svoje probleme promatra u svjetlu mogućih konfliktnih ciljeva.

Svrha preduzetničkih organizacija je stvaranje kupca. One to čine rješavanjem problema kupaca ili pružanjem zadovoljstva kupcima, a postižu to, prema autoru, na direktan ili indirektan način.

Ne treba zanemariti doprinos postojanja konkurencije, stalnoj dinamici u razvoju i poboljšanjima određene preduzetničke organizacije - slobodno možemo reći da je konkurencija jedan od bitnih podstreka za inovaciju bilo proizvoda ili usluga.

Iz gore navedenog se može zaključiti da je preduzetnička organizacija organizam, koji je tako komponovan da svojim integralnim djelovanjem, stvara proizvode i/ili usluge. U tom funkcioniranju dolazi do transformacije ulaza u izlaze (što se najbolje može ilustrirati primjerom: kupcu je potreban učinkovit način zaštite zuba od karijesa nakon jela, kada nije u mogućnosti da nakon objeda opere zube na tradicionalan način / ulaz, u preduzetničkoj organizaciji dolazi do inovacije i na tržište se izbacuje novi produkt - žvakaće gume bez šećera, koje u ustima snižavaju Ph vrijednost nakon jela i time učinkovito štite zube od karijesa, a mogu se koristiti bilo kada i bilo gdje npr. Orbit / izlaz.!)

U ovakvoj transformaciji se od organizacije očekuje da bude djelotvorna (mjera utjecaja organizacije na njeno okruženje) i efikasna (mjera uspješnosti pretvaranja ulaza u izlaze). Izlazi su proizvodi i/ili usluge, a ulazi su rad, predmet rada i sredstva rada. A također, oni su i činioци preko kojih se ostvaruje svrha

preduzetničke organizacije, kako je navedeno u primjeru.

Ukratko ću se osvrnuti i na mjere efikasnosti jedne preduzetničke organizacije. Takve mjere su: efikasnost gazdovanja, efikasnost stvaranja vrijednosti i efikasnost korištenja kapitala. Pomenute mjere efikasnosti su bitne, no kako autor ističe - prioriteta su različiti za različite učesnike, time ne čudi da je za vlasnika prioritetna mjera priraštaja kapitala.

Pored mjera efikasnosti, potrebno je obezbijediti kontinuirano funkcioniranje preduzetničke organizacije, što se ostvaruje njenom likvidnošću. Likvidnost odražava vremensku usaglašenost organizacije sa njenim okruženjem sa finansijskog aspekta. Može se reći, da je jedna organizacija likvidna ukoliko postoji sklad između pritanja novca i dospjelih obaveza plaćanja prema okruženju.

Preduzetničke organizacije mijenjaju svijet, same se mijenjaju, kao što se bitno mijenjaju i naše ideje i spoznaje o njima. Preduzetničke organizacije stvaraju ljudi, a ne ekonomske sile i zakoni tržišta. Uloga zakona tržišta i ekonomskih sila je u ograničavanju prostora djelovanja. Management pronalazi te sile i stvara ih sam, stvarajući time uslove za pronalaženje novina, što i jeste bit samih preduzetničkih organizacija.

Zabluda je da se preduzetničke organizacije mogu, prema autoru, definirati i objašnjavati u terminima profita, proisteklih iz klasične ekonomije. Konceptija "kupi jeftino i prodaj skupo" objašnjava prošlost funkcioniranja nekog biznisa, ali je neprimjenljiva na sadašnje funkcioniranje biznisa niti može predvidjeti njegovo ponašanje u budućnosti.

Profit i profitabilnost su odlučujući činioци svakog biznisa. Profit se smatra testom validnosti (uspješnosti) preduzetničke organizacije. Prvi takav test je mogućnost ostvarivanja dovoljnog profita koji bi pokrio rizik ekonomskih aktivnosti i izbjegao gubitke. Motivima pojedinca možda možemo objasniti ponašanje i akcije pojedinca, ali motivima za profitom ne mogu se objasniti ponašanja preduzetničkih organizacija. Mnogi autori sumnjaju da takav motiv uopće postoji, a Peter Drucker kaže:

"Motiv profita su izmislili klasični ekonomisti za objašnjavanje ekonomske stvarnosti, jer to njihova hipoteza o statičkoj ravnoteži nije mogla da učini." (prema "Business Economics", I. Černiček, 2003, str.8.)

Autor smatra da je takav motiv irelevantan, jer niti govori šta preduzetnik radi niti govori o načinu na koji radi. Dakle, irelevantan je kako za funkcioniran-

je, tako i za svrhu i upravljanje biznisom. Kao takav on je štetan. Iz takve koncepcije izraslo je vjerovanje da se profit i doprinos društvu međusobno isključuju. Svrha koju ima biznis mora se tražiti, van organizacije, u samom društvu. Kako je organizacija živa komponenta društva, njena svrha je podložna socijalnim promjenama i novim zahtjevima koji se postavlja društvu. Prema autoru, za sada postoji samo jedna prava definicija svrhe biznisa, a to je kreiranje kupaca. Što i jeste logično, s obzirom da kupci određuju šta je biznis. Kupci pretvaraju ekonomske resurse u bogatstvo, spremnošću da plate za određeni proizvod ili uslugu. Vrijednost (proizvod) koju kupac kupuje, njemu pruža zadovoljstvo, korist odnosno pogodnost. Time je uloga, koju društvo povjerava preduzetničkim organizacijama stvaranje vrijednosti - možda bolje rečeno, ispunjavanje želja i potreba.

Vratimo se nakratko na funkcije, jer niti jedna vrsta organizacija (kao što se može vidjeti iz gore ponuđene definicije organizacije), time ni preduzetničke organizacije ne mogu opstati niti se razvijati ukoliko ne posjeduju određene funkcije. U realizaciji preduzetničkih obilježja, dvije se funkcije naročito ističu. To su: marketing i inovacije.

Marketing je fundamentalna funkcija biznisa (preduzetničke organizacije) i ne može se promatrati odvojeno od njega. Svaki preduzetnička organizacija koja se ostvaruje putem marketinga sopstvenih proizvoda je biznis, ali ona organizacija koja nema marketing se ne može smatrati biznisom. Preko marketinga se na čitavu organizaciju gleda iz ugla kupca. Da bi se marketinška kampanja u potpunosti ostvarila, neophodni su posebni uslovi i posebni ljudi.

Pravi marketing započinje sa kupcima, njihovim realnim svijetom, potrebama. Naglasak je na proizvodnji onoga što kupci traže - "proizvodi ono što tržište traži". Takav marketing, ističe i da je određeni proizvod - potreba i zadovoljstvo kupca. Cilj svakog marketinga bi trebao biti stvaranje kupca koji je spreman da kupuje.

Jednu od najpopularnijih definicija marketinga dao je Američki institut za marketing :

Marketing je "management proces odgovoran za identifikovanje, predviđanje i zadovoljenje zahtjeva potrošača na za firmu profitabilan način."

(prema "Psihologija marketinga", D. Radulović, 1988)

Biznis u cilju stvaranja kupca mora svoje resurse produktivno iskoristiti. Pod produktivnošću se smatra ujednačavanje upotrebe svih resursa u cilju ostvarivanja najvećeg izlaza sa minimalnim naporom i žrtvama. Ovakva koncepcija zamjenjuje koncepciju

produktivnosti osamnaestog stoljeća jer se efekat živog rada tj. rada ljudskim mišićima zamjenjuje efektom rada mašinama i mehaničkom energijom, a manuelni radnici bivaju zamijenjeni radnicima znanja (managerima, inženjerima, profesionalcima).

Primaran postaje priraštaj intelektualne snage organizacije, a sekundaran priraštaj kapitala. No, da li je u našem društvu to baš tako?

Ovo nas ipak suočava sa novim problemima, jer može postati "neproduktivna režija" zbog čega glavnu ulogu, da bi se katastrofalan aranžman izbjebao, dobijaju manageri.

Pri izgradnji je, dakle, između ostalog bitno uvidjeti utjecaj znanja, vremena, angažiranja managementa, proizvodnog miksa, tehnološkog miksa, strukture organizacije, te odnosa ljudskog rada, kapitala i znanja. Postavljaju se i zahtjevi za managementom koji će biti prije kreativan nego adaptivan, te racionalan.

Kako autor zaključuje, profit je neophodnost i socijalna odgovornost. Preduzetnička organizacija mora ostvarivati dovoljan profit, ali je njena svrha stvaranje kupca i ništa drugo. Ona ostvaruje svoju svrhu preko dvije osnovne funkcije marketinga i inovacija.

Još jedan diskurs - Sami manageri dobijaju vodeće mjesto u strukturi organizacija, ali se i zahtjevi koje oni moraju ispunjavati povećavaju sa tim, naročito u današnje vrijeme kada ljudski potencijali predstavljaju osnovni kapital. Da bi se sebi mogli predočiti obuhvatnost funkcije managera, dat ću prikaz ukratko svrstanih, specifičnih funkcija managementa preduzetničkih organizacija danas:

- " strategijski management ljudskih potencijala
- " planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- " analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- " pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- " praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- " motiviranje i nagrađivanje
- " obrazovanje i razvoj zaposlenih
- " stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- " socijalna i zdravstvena zaštita
- " radni odnosi
- " različite usluge zaposlenima

Integralno djelovanje organizacije, koje se ostvaruje brojnim procesima sa različitim stepenom međusobne povezanosti, ogleda se u određenim ishodima, odnosno u ostvarenim funkcijama koje predstavljaju vrijednost za njeno okruženje.

Pomenuli smo ranije da ovi procesi čine život organizacije, ali da bi se oni održali, neophodno je ispunjavati određene uslove. Uslovi su ustvari izvor nastanka i izvođenja procesa i nazivaju se izvori ili resursi. Resursi mogu biti različitog karaktera npr., materijalnog, energetskog, humanog, novčanog, intelektualnog itd. Da bi stvorila određene ishode, organizacija žrtvuje neke resurse. Kako su resursi kvalitativno različiti, njihova kvantifikacija se ne može izvršiti istom mjerom, te je neophodno svesti ih na istu mjernu jedinicu - što je obično novčana vrijednost, koja nam, omogućava mjerenje uspješnosti organizacije.

U proizvodnim organizacijama, resurse čine sredstva rada, predmet rada i ljudski rad. Resursi se, svakako, troše, a njihove vrijednosti se prenose na konačan ishod djelovanja organizacije - proizvodi i/ili usluge. Autor, navodi resurse organizacije u najširem smislu:

1. *Ljudski resursi* - kao nosioci, aktivni učesnici, izvođači, upravljači procesa u organizaciji. Naglašena je neophodnost ljudskih resursa u aktiviranju i održavanju procesa u organizaciji te njihova posebna osobina, nezastarjevanja, ukoliko se permanentno usavršavaju i aktualiziraju svoja znanja. Osim toga, ljudski resurs je podložan konverciji - postoji mogućnost prekvalificiranja, specijalnih obuka, jer pojedinac može imati veći broj kvalifikacija. Ljudi su nosioci i realizatori živog rada. Ljudski resursi stoje u višestrukim relacijama sa ostalim resursima. Pri kvantificiranju ljudskih resursa najčešće se primjenjuju vremenski podaci, odnosno ovi resursi se prikazuju časovima rada. Gazdovanje ljudskim činionicima, odnosno njihovo svrsishodno korištenje je preduslov uspješnosti organizacije.

"Čovjek jeste da stvara probleme, ali je on jedini resurs koji može neke probleme da riješi ili da ih rješava."

(I.Černiček, "Business Economics", 2003)

2. *Tehnološki resursi* - obuhvataju mašine, uređaje, tehnološku opremu, zgrade itd., čineći uslov i okvir za izvođenje svih procesa u organizaciji. U širem smislu shvaćeni tehnološki resursi obuhvataju sva sredstva i potreban prostor za proizvodne, transportne i ostale tehnologije a dijele se na:

" mašinske resurse (raspoloživo vrijeme korištenja pojedinih homogenih grupa, putem kojih se izrađuju određeni proizvodi ili izvode određene usluge),

" montažne resurse (ili prostor za izvođenje montaže),

" skladišne resurse (ili prostor za odlaganje proizvoda, skladištenje alata i sl.) i

" ostale resurse.

Tehnološki razvoj se prvenstveno odražava na tehnološke resurse, do kojih se dolazi posredstvom tržišta sredstava rada ili sopstvenim razvojem. Kvantificiranje ovih resursa može se vršiti vremenskim ili prostornim izražavanjem.

3. *Materijalni resursi* - predmet rada i potrošni materijal; stalne potrebe za novim predmetima rada i veliki broj različitih vrsta materijala postavlja zahtjev za smišljenim, organiziranim i efikasnim procesima za obezbjeđivanje ovih resursa. Materijali, sirovine ili poluproizvodi se obezbjeđuju pojedinačno ili u većim količinama. Kako god da se nabavljaju, ono o čemu se mora voditi računa je da zalihe obezbjeđuju kontinuiranost i osiguravaju sigurnost proizvodnih procesa pri minimalnim vezanim sredstvima u zalihama. Predmeti rada stoje u neposrednoj vezi sa rezultatima funkcioniranja organizacije. Nakon konačnog broja transformacija oni ulaze u sastav proizvoda ili od njih nastaje proizvod. Tako vrijednost materijala čini vrijednost proizvoda. Svakako, kako su predmeti rada, kao i drugi resursi, u višestruko međusobno povezani, oni postavljaju i mnoge zahtjeve i ograničenja, ljudskim, tehnološkim i drugim resursima.

4. *Energetski resursi* - osnova za multiplikovanje ljudske bioenergije posredstvom tehnoloških resursa. Bez energije se više ne može. Ona je omogućila višestruko povećavanje čovjekove snage putem rada na različitim mašinama, napravama i uređajima. Energija se obezbjeđuje energetskim sistemima (npr., električna energija) ili drugim putevima na tržištu (nafta, ugalj, gas,...). U svakoj proizvodnji energija sačinjava dio proizvoda. Kada ne bi bilo energije, ne bi bilo ni masovne proizvodnje, a ni u onom smislu u kakvom je mi danas poznavamo. Upravljanje energetskim resursima, podrazumijeva i dugoročno obezbjeđivanje tih resursa prema očekivanim potrebama, uravnoteženje raspoloživih resursa sa potrebama, a u slučaju većih smetnji optimalnu raspodjelu među korisnicima.

5. *Podaci o organizaciji i njenom okruženju* - su podloga za upravljanje i funkcioniranje organizacije, čiji nedostatak može izazvati blokadu ili pogrešno funkcioniranje organizacije. Podaci, kao takvi, predstavljaju odraz stvarnosti. Kako je stvarnost promjenljiva i podaci se mijenjaju, ali ne sami od sebe već posebnim postupcima ažuriranja podataka. Podatke organizacije obezbjeđuju na različite načine: kreirajući ih (kao idejni produkti), registriranjem (npr., praćenjem pojava) i prikupljanjem. Sistem podataka organizacije (podaci, struktura podataka i metode manipuliranja njima) značajno utječe na uspješnost organizacije. Danas, zahvaljujući računarskoj

podrsci postavljeni su dobri objektivni, preduslovi za intenzivan razvoj ovoga sistema. Od sistema podataka se traži da odražava sve relevantne pojave i komponente, strukture i ponašanja organizacije, da se novi podatak samo jednom registrira, da se redundantnost svede na optimalni nivo, a da dostupnost željenih podataka bude laka i brza. Uspješnost korištenja podataka kao resurs čini refleksiju razvijenosti ljudskih i tehnoloških resursa, kao i određene interakcije među njima.

6. *Informatički resursi* - koji multiplikuju intelektualnu moć humanih resursa.

7. *Različiti vidovi znanja* - tehnički, organizacioni i sl., dokumenti koji sadrže akumulirano znanje, razni patenti, recepti, pronalasci i sl. te obezbjeđuju brojne međusobno usklađene procese i postupke. Rezultat su svjesnog djelovanja čovjeka na osnovu skupa organiziranih spoznaja. Znanje je u određenoj vezi sa ljudskim resursima, ali se pojavljuje i nezavisno od njih (vještačka inteligencija). Svakako, znanje nije samo resurs ono je i proizvod. Ekonomisanje sa ovim resursom može se odnositi na svrsishodno korištenje znanja, održavanje i proširenje produktivnog znanja, optimalna primjena znanja, stvaranje potrebnog znanja uz minimalne troškove itd.

8. *Novčani resursi* - ili finansijski resursi su osnova za obezbjeđenje neprekidnosti reprodukcije. Finansijska sredstva mogu biti sopstvena, krediti, neizmirene obaveze prema dobavljačima i ulaganja drugih organizacija. Izvori reproduktivnih sposobnosti organizacije su amortizacija i akumulirani dio profita. Načini na koje organizacije dolaze do finansijskih sredstava su: prodaja i naplata proizvoda/usluga; uzimanjem kredita i ulaganjem drugih privrednih subjekata u proizvodne programe organizacije. Organizacija koja želi poslovati bez poteškoća, mora imati mobilna novčana sredstva, odnosno mora biti likvidna. Značajne osobine ovih resursa su pokretljivost i univerzalnost (mogućnost transformacije u bilo koji drugi resurs), a njihovo izražavanje se vrši u novčanim jedinicama.

9. *Katalitički resursi* - prisutni u funkcioniranju organizacije, koji se ne troše ali su bitni za uspjeh organizacije

Obilježja koja posjeduju resursi služe nam za precizno određivanje kvalitativnih i kvantitativnih dimenzija resursa. Neki resursi, poput materijalnih, finansijskih, energetskih i td., su lako mjerljivi, dok su npr., ljudski resursi teško mjerljivi.

Dakle, može se iz gore napisanog zaključiti, da rezultati funkcioniranja organizacije stoje u određenoj

vezi sa njenim resursima, bolje rečeno - ovise o njima. Uspješno djelovanje organizacije je, kako autor ističe, teško zamislivo bez preciznih normativa ljudskih, tehnoloških, materijalnih, energetskih, finansijskih i ostalih resursa. Bez ovih izvornih podataka upravljanje resursima je nemoguće. Normativni resursi se utvrđuju na osnovu različitih tehničkih dokumenata, organizacionih i finansijskih dokumenata. Svakako, u normiranju organizacije se suočavaju sa mnoštvom metodoloških i organizacionih problema.

Odnos organizacije i njenog tržišnog okruženja karakterišu cijene potrebnih resursa, te cijene proizvoda i usluga koje se realiziraju na tržištu. Cijene i njihove promjene ovise od ponude i potražnje, tehnološkog i tehničkog razvoja, različitih ograničenja, a vrlo često i od intervencije managementa organizacije.

Kada resurs posredstvom ulaza postane dio organizacije, dolazi do promjene njegove uloge. Ako ga u toj novoj ulozi predstavljamo u novčanom obliku tada govorimo o sredstvima. Dakle, sve dok neki resurs čini dio organizacije, on čini njena sredstva.

Sredstva rada i poslovanja mogu biti osnovna i obrtna sredstva. Osnovna sredstva su dugoročne komponente organizacije. To su najčešće sredstva za rad (mašine, alati, građevinski objekti itd.), ali mogu biti i prava, te novčana sredstva. Obrtna sredstva su kratkoročne komponente organizacije. Najčešće su to predmeti rada (materijal za izradu, energija itd.) vezani za tehnološke, poslovne procese. Realizacija trošenja sredstava rada i poslovanja vrši se putem angažiranja radne snage i ima karakter reproduktivnog trošenja.

Na kraju, ostaje pokušaj sumiranja gore rečenog i implicitno izdvajanje jedne globalne slike nove koncepcije preduzetničke organizacije.

Svaka organizacija je posebna, jedinstvena. U određenom stepenu, ona liči i na sve druge - sličnom građom, sličnim ponašanjem, sličnim funkciniranjem, te sličnom koncepcijom opstanka i razvoja.

Preduzetnička organizacija je organizam sa dinamičkom strukturom, koju sačinjavaju mnogobrojne, isprepletane funkcije i procesi.

Ona se razvija poput svakog biološkog organizma, od jedne ćelije neophodne za opstanak do višestaničnog organizma, u kome je svaka ćelija specijalizirana za vršenje određene funkcije (funkcije svrhe, servisiranja i upravljanja). Nastavljajući svoj razvoj, dolazi do uslozňavanja, transformiranja i restrukturiranja funkcija u cilju što bolje prilagodbe



**LITERATURA**

1. Vasiljev S., (2001) "Marketing-principi", Subotica
2. Filipović V.,(1996)"Marketing i tržište", FON-Menagement, Beograd
3. Jokić A., (2001)"Osnovi komunikologije", Beograd
4. Labus, M.,(1999) "Osnovi ekonomije", Stubovi kulture, Beograd
5. Džamić, L., (1995) "Marketing, F&F", samostalna štamparija, Beograd
6. Černiček, I.,(2003):"Bussines Economics", FAM, Novi Sad

okruženju i time, povećavanja šanse za opstanak na tržištu. Dvije najvažnije funkcije, među mnogima, koje utječu na dužinu života organizacije jesu marketing i inovacije.

Preduzetničke organizacije imaju svrhu u rješavanju problema ljudskog društva na efektivan i efikasan način, a njena aktivnost povećava šanse opstanka ljudskog društva, te utiče na njegov razvoj. Ljudsko društvo ima kontrolu nad organizacijama ograničavajući i usmjeravajući njihov rad svojim potrebama/zahtjevima.

Dakle, preduzetničke organizacije nisu imune na utjecaje iz okruženja, a način reagiranja ovisi o tome da li su takvi podražaji planirani i očekivani, ili neplanirani i slučajni.

Okruženje organizacije je integralna, ali multidimenzionalna cjelina. Neke od njenih dimenzija postaju prioritetne za egzistenciju i razvoj organizacija - tehnološka, ekonomska, društvena, ekološka.

Pored tih dimenzija, organizacije ovise još od mnogih činilaca: nauke, tehnologije, nivoa društvenih potreba i aspiracija, ljudskih resursa, tehnoloških resursa, materijalnih resursa, energetske resursa,...

Kako bi se organizacije razvijale i rasle neophodan je dobar management, koji se obogaćuje i uslođnjava novim funkcijama, te pronalaženjem najboljih rješenja za potrebne funkcionalne transformacije. Management organizacija, naročito management ljudskih potencijala je neophodan u svakoj organizaciji današnjice.

Iako, pomenute ranije, osvrnućemo se još jednom na ukratko svrstane osnovne funkcije i zadatke koje management jedne preduzetničke organizacije mora izvršavati u cilju što boljeg poslovanja i maksimalnog iskorištavanja ljudskih resursa organizacije: strategijski management ljudskih potencijala; planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih; analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta; pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja; praćenje i ocjenjivanje uspješnosti; motiviranje i nagrađivanje; obrazovanje i razvoj zaposlenih; stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture; socijalna i zdravstvena zaštita; radni odnosi; različite usluge zaposlenima...

Ovakvo shvatanje managementa, kao managementa ljudskih potencijala, direktno proističe iz današnje koncepcije preduzetničkih organizacija u kojima je naglasak i centralno mjesto dato - ljudskim resursima.