

МЕНАЏМЕНТ И ВЛАСНИЧКО ПОВЕЗИВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА

Кључне ријечи: менаџмент, интереси, интересно понашање, власничко повезивање предузећа

Резиме: Величина предузећа је динамичка категорија. Са развојем и растом предузеће се оспособљава да у свакој фази свог постојања и дјеловања остварује оптималне резултате пословања. У тим процесима, предузеће усклађује своју величину, структуру дјелатности и системе веза са околином у којој дјелује и тако се одазива (реагира) на промјене у тржишним, технолошким и друштвеним критеријумима привређивања у појединим подручјима своје дјелатности. Виталност предузећа се огледа у његовој способности да изналази нове шансе (повољне прилике) за остваривање сврхе свог постојања и дјеловања. При томе, оно се мора придржавати начела (принципа) учинковитости и успјешности.

У овом раду се сложена проблематика мијењања величине и структуре дјелатности предузећа, те власничког управљања и менаџмента, разматра у сљедећим дијеловима: 1. Интереси и интересно дјеловање учесника предузећа; 2. Животни циклус, развој и раст предузећа; 3. Власничко повезивање предузећа; те 4. Ступањ утицаја надређеног на подређено предузеће.

1. ИНТЕРЕСИ И ИНТЕРЕСНО ПОНАШАЊЕ УЧЕСНИКА ПРЕДУЗЕЋА

1.1. Интереси учесника предузећа

Успјешност рада и развоја људи зависи од спознатих потреба које они имају, те од могућности њиховог задовољавања. Спознавање потреба и могућности њиховог задовољавања побуђује интерес људи за њихов рад и дјеловање. Под интересом се овдје подразумева жељена корист, а остварени интерес представља постигнуту корист.

По правилу, људи раде због тога да би остварили одређене интересе, у смислу користи. На тој премиси базира се интересна теорија о политици предузећа (односно о стратешком менаџменту), коју је усвојио велики број аутора из области managementa у Европи и у САД.

Према теорији о системима и поставкама теорије о интересима и интересном понашању, истиче Ј. Краљ (1992, 2003), у предузеће се укључују појединци, групе људи, па и читава друга предузећа због тога што, у оквиру тог вишег предузећа (група предузећа), очекују већу учинковитост и успјешност свог дјеловања од оне коју би могли постизати дјелујући изван тог (вишег) предузећа. Са друге стране, предузеће прихвата појединце, групе људи и друга предузећа због тога да допуњује своје способности (и то како по обиму, тако и по садржају) и на тај начин успјешније постиже своје циљеве.

Дјеловање (пословање и развој) предузећа тангира многе појединце, групе људи и организације у предузећу и у његовој вањској околини. Сви они субјекти, који имају своје интересе у дјеловању предузећа, а могу и желе на њега значајно утицати, називају се учесници предузећа (енгл. stakeholders, за разлику од власника предузећа – дионичара енгл. shareholders).

Између предузећа и његових учесника настаје однос сарадње или међусобног супротстављања. Будући да су појединачно (сами по себи) обично недовољно снажни у тим односима, учесници предузећа се међусобно повезују – формирају савезништва ради лакшег заједничког постизања интереса. Та савезништва вањских и унутарњих учесника предузећа могу бити формализована или неформализована.

По улози коју имају у предузећу или у односу према предузећу ти учесници су: предузетници и власници предузећа – управљачи; запослени у предузећу; менаџери предузећа; тржишни учесници (купци, добављачи, кооперанти, конкуренти); финансијски учесници (банке и др. финансијери); друштвена инфраструктура; јавност и др.

Вањски учесници су они субјекти са којима се предузеће сусреће у његовој вањској околини, посебно на тржишту и у друштвеној инфраструктури. Сваки од њих има своје интересе и циљеве и настоји да их у и посредством предузећа оствари. Због тога они подржавају циљеве предузећа или им се супротстављају. Према Н. Mintzberg-у (1983, 38), утицај учесника предузећа овиси од следећих фактора:

- Овисност предузећа – што је предузеће више овисно од његових учесника, то они имају већи утицај на предузеће. То важи за: добављаче ријетких материјалних и нематеријалних ресурса потребних за дјеловање одређеног предузећа; купце када постоји вишак понуде предузећа; кооперанте без којих би предузеће тешко дјеловало; конкуренте, који имају привлачну тржишну понуду за купце предузећа.

- Моћ учесника – што су учесници предузећа већи и моћнији то је њихов могући утицај на предузеће већи. Предузеће које има мало материјалних или нематеријалних ресурса или једних и других теже се „носи“ са утицајним учесницима на тржишту.

- Овисност учесника – што су вањски тржишни учесници овиснији од предузећа, тим већма они настоје утицати на предузеће. Мали добављач покушава код малобројних купаца (његових) производа постићи за себе што јачи положај. Слично важи за купца, кооперанта и конкурента.

- Трајност односа са вањским учесницима – што су односи предузећа са његовим вањским учесницима трајнији, то је њихов утицај на предузеће већи, јер су између њих настале бројне везе и добро се познају.

Унутарњи учесници предузећа су manageri и стално запослени у предузећу (власници предузећа, па и синдикати, који могу бити сврстани у вањске или у унутарње учеснике предузећа). Унутарњи учесници су непосредно, мање или више, везани за предузеће и овисни од предузећа. Из тог разлога је значајно код њих развијати приврженост (лојалност) предузећу. Запослени у предузећу имају интерес (у смислу користи) за опстанак и развој предузећа, који значи трајно запослење у њему и могућност добијања плате, те социјалне сигурности. Или, манаџер жели опстанак и развој успјешног предузећа, јер му у таквом предузећу расте моћ – то му доноси уважавање, добре припадљивости и др. погодности.

Људи оснују предузеће и у њима дјелују у нади да ће остварити дио својих интереса. Предузеће им омогућава остваривање само неких користи у замјену за користи које оно има од њих (људи) и које су значајне за предузеће. Због тога се учесници морају ускладити са предузећем и обратно. Све се то одвија као међусобни утицај и одзив (реакција) на темељу снаге (или снага предузећа и учесника) у остваривању њихових интереса. Заправо, постоји читав сплет очекивања учесника, па се у литератури пише о „психолошком споразуму“: појединац очекује од предузећа неке одређене резултате, који ће задовољавати његове одређене потребе, а за које ће он (заузврат) дати свој рад и знање. Предузеће то прихвата и даје реципрочни дио (противвриједност).

1.2. Савезништва – коалиције

У предузећу настају савезништва (коалиције) у која се повезују партнери – појединци или групе људи, који сматрају да ће удружени лакше постићи своје интересе. У предузећу настају формалне групе (коалиције) људи ради постизања њихових посебних циљева, али такођер настају и неформалне групе (коалиције) ради постизања њихових посебних циљева. По правилу, групе имају свог заступника, односно представника – вођу. У великим предузећима се јављају групе таквих вођа, који творе унутарњи круг стварних доносиоца одлука о усмјеравању предузећа. Нешто слично томе настају и савезништва у вањској околини предузећа, њихови представници преносе своје захтјеве унутарњим учесницима. У принципу, карактеристике сваког савезништва одређују, прије свега, извори моћи на којима се она темеље. Најчвршћи извор моћи је власништво, нешто мање чврст извор моћи је уговор који обавезује два или више учесника у том односу, а најмање постојан извор моћи су интереси. Иако су интереси најзначајнија веза и покретач у сваком односу и у сваком савезништву, они нису стални (непромјениви), а поред тога тешко их је препознати (идентифицирати), одредити. Понекад настану тешкоће уважавања права власништва или права располагања са предузећем ако су интереси учесника различити. И уговори су учинковити само док они у довољној мјери одражавају интересе уговорних страна.

Manager је, као јединка, слаб и прилично немоћан у предузећу које води, а посебно у околини у којој предузеће дјелује. Због тога он успоставља савезништва са значајним појединцима и групама у предузећу, те са утицајним појединцима, групама и предузећима из вањске околине. Manager је у много чему веза – копча између предузећа и вањске околине што му доноси додатан терет и одговорност. Међутим, тај положај, односно та улога, представља и значајан извор моћи за манагера. Наиме, усклађивање односа између предузећа и вањске околине може бити веома значајно за многе унутарње и вањске учеснике предузећа.

Према М. Тавчар (у С.Можина 1994, 89-94) карактеристике вањских и унутарњих савезништава су:

Вањско савезништво је интересно повезивање вањских учесника усмјерено на предузеће.

Чланови тих савезништава су најприје власници, односно управљачи предузећа (неки аутори их сврставају у унутарње учеснике предузећа), тржишни партнери и конкуренти, те сарадници предузећа и други појединци, групе и организације из других вањских околина. Средства која им служе за притисак на предузеће су: друштвене норме, законски оквири дјеловања, организовани притисак незадовољних група и непосредни утицај (власт, синдикат, финансијске организације, стручна удружења и сл.). Та савезништва могу да буду овладана, неовладана или неактивна:

- **Овладано савезништво** – вањске учеснике овладава један од њих или малобројна сложна група учесника. Такво савезништво овладава нпр. једини добављач енергије или јака банка, сложни конкуренти и сл. За предузеће такво савезништво може бити непријатан противник.

- **Нејединствено савезништво** – између вањских учесника нема један који преовладава, па, због њихових различитих интереса, свако вуче на своју страну. Такво савезништво може мало утицати на предузеће.

- **Неактивно савезништво** – вањски учесници су распршени, тешко се споразумијевају за заједничко дјеловање. Такво савезништво може веома мало утицати на предузеће.

Унутарње савезништво закључују manageri и запослени у предузећу. Њихова савезништва су формална (могу бити и тајна). Са члановима унутарњих савезништава manager сарађује у постизању циљева предузећа. Чланови тих формалних и тајних унутарњих савезништава имају своје интересе и мање или више утичу на сновање, прихватање и изведбу одлука манаџмента предузећа. Успјешан manager препознаје та савезништва и настоји да их овлада у корист предузећа.

При томе, он за овладавање тих савезништава користи све облике моћи који му стоје на располагању. И не само да открива и овладава савезништва, већ манаџери и сами снују савезништва у предузећу на темељу свог: положаја (непосредног утицаја или правила дјеловања), знања, личности и угледа, те на основи повезивања интереса.

Mintzberg (1983, 116-118) је засновао цјеловит преглед унутарњих и вањских савезништава, сврха учесника и извора моћи, које користе (слjedeћа прегледница). Али, тај преглед, примјећује М.Тавчар (2002, 194) уважава само оне значајне интересе унутарњих учесника, који су повезани с улогом и положајем тих учесника у организацији, али не и других, мада они могу бити значајни.

Чланови	Сврхе	Понашање	Приврженост
Топ-manager	Опстанак и раст организације	Уважавање моћи положајне према вани и унутар (организације)	Самом себи, потом управљачима
Средњи ниво managera	Раст јединица организације	Уважавање положајне моћи према врху и дну у организацији	Топ-manageru
Стручњаци	Стручност, доказивање потребности организацији	Кориштење моћи знања и положаја	Управљачима, власницима – мање организацији
Квалификовано помоћно особље	Овладавање промјена	Кориштење моћи знања	Организацији – прилично велика
Неквалификовано помоћно особље	Награђивање	Веома мало моћи – међусобно неповезано	Организацији – ограничена
Квалификовани извођачи	Углед, средства организације, награђивање	Јавни стандарди су извори моћи. Употреба знања, уважавање интереса	Организацији – већа
Неквалификовани извођачи	Награђивање, лак посао	Уважавање интереса, повезаност и слога извођача	Организацији – ограничена

Код уважавања интересне моћи, чланови организације (предузећа) користе разне тактике (Н. Mintzberg 1983, 171-217):

Сврха	Тактика	Садржај
Смањивање моћи другима	„Одупирање власти“	• Притајено: изигравање, претварање, завлачење • Отворено: штрајкови, отпори, протести, зборована
	„Сузбијање отпора“	• Употреба свих облика моћи • Намјерно прекривање дјелокругова • Манипулирање, завођење
Повећавање властите моћи	„Покровитељство“	• Помоћ, услуге другом носиоцу моћи. • Очекиване противуслуге.
	„Градња царства“	• Прикупљање што већег броја појединаца, група за себе.
	„Савезништва“	• Тактичко повезивање са појединим скупинама који имају исте интересе
	„Довитљиво планирање“	• Нереално високи планови, потрошња средстава прије но што се покаже да успешност заостаје за планираном. • Прикривање средстава, нпр. на крају периода за наредни период.
	„Свезналост“	• Повећавање стечених властитих знања. • Опортунистичко прибављање „шупљих“ знања. • Осиноост, тлачење, понижавање других у организацији.
Тактика према такмацима	„Линија и штаб“	• Манаџери одлучују и распоређују средства. • Стручњаци имају знања и кроје правила дјеловања.
	„Ривалство“	• Фанатично старање за велики удио у средствима организације, мада на штету организације.
Активирање промјена у организацији	„Кандидирање“	• Снување и избор идеја у уском кругу. • Придобивање савезника: кориштење нагона чопора, малих коалиција.
	„Државни удар“	• Превратништво – особито у врху организације. • Често ради ужих интереса под кринком ширих и опћих интереса.
	„Интригирање“	• Тражење и подметање грешака, потказивање, подстицаје гласина. • Додуше на штету појединца, мада и на штету организације.

Претјерано кориштење интересне моћи, наводи цит. аутор, смањује учинковитост и успјешност дјеловања организације (предузећа), јер појединци, групе и дијелови организације теже својим циљевима. У таквим ситуацијама се дешава да правила постану значајнија од циљева организације: неквалифицирани извођачи слиједе слово правила, без обзира колико то користи организацији; стручњаци си измишљају потребе за своје услуге.

1.3. Односи између вањских и унутарњих савезништава

Између утицајних вањских и унутарњих савезништава постоји динамичка равнотежа, коју манаџер треба да познаје и покуша обликовати у корист заједничких циљева организације. Између вањских и унутарњих савезништава могу настати, по

садржају и трајности, веома различити односи (Н. Mintzberg 1983, 291-314; у М.Тавчар 2002, 195):

Назив	Карактеристике
„Послушно оруђе“	• Овладана вањска коалиција надвлађује унутарњу коалицију у којој превладава положајна моћ.
„Арена“	• Вањско савезништво је поцијепано и нејединствено, у унутарњем преовладава интересна (политичка) моћ; утицаји су обострани.
„Затворени круг“	• Вањско савезништво је пасивно, у унутарњем преовладава моћ положаја (бирокупатска, управна моћ), која омогућава једнострану утицај на вањско савезништво.
„Мисионарство“	• Вањско савезништво је пасивно, у унутарњем преовладава идејна моћ; унутарње савезништво утиче на вањско.
„Меритократија“	• Вањско савезништво је пасивно, у унутарњем преовладава моћ оних који имају знање, те користи од знања. Управо због те моћи, која се темељи на користима, унутарње савезништво може утицати на вањско.
„Аутократија“	• Моћан појединац из унутарњег савезништва овладава и пасивно вањско савезништво.

Manageri покушавају успоставити за организацију (и за себе) повољне односе између вањских и унутарњих коалиција. При томе, они морају водити рачуна о величини и врсти моћи које имају поједина унутарња и вањска савезништва. Моћ унутарњег савезништва овиси од односа у њему (М.Тавчар 2002, 196):

- Овладано унутарње савезништво може бити учинковито оруђе манагера за уважавање његових идеја и планова, подразумева се да трајно овладавање изискује непрекидну пажњу и усмјерено дјеловање. Овладано савезништво се може „преко ноћи“ преврнути у неовладано.

- Усредоточено унутарње савезништво је слично овладаном вањском савезништву. У њему су чланови организације чврсто повезани, сагласни и довољно моћни. Ако се супротстављају намјерама манагера могу бити опасни, чврст противник – али су баш због чврсте повезаности угоднији саговорник за преговарање. Ако такво савезништво подупире манагера, он ће постићи то што жели.

- Интересна унутарње савезништво дјелује превише за интересе својих чланова, а премало за интересе организације, па због тога оно може бити веома опасно, чак разорно. Пошто је оно усмјерено на задовољавање интереса по сваку цијену, са њим је тешко постићи споразум. У таквим случајевима манагер треба да прибјегне скромном беспријекорном договору (нпр. о тзв. „социјалном миру“ у предузећу док не изађе из тешкоћа).

2. ЖИВОТНИ ЦИКЛУС, РАЗВОЈ И РАСТ ПРЕДУЗЕЋА

2.1. Вријеме као димензија – вријеме као редосљед и животни циклус предузећа

Власници предузећа унајмљују *managere* и повјеравају им вођење предузећа (послова и људи) да би предузеће (његови дијелови) дјеловало учинковито и успјешно постизало постављене циљеве, како у садашњости (коришћењем постојећих темељних способности), тако и у будућности. Да би предузеће било успјешно у будућности, потребно је да менаџмент дио свог садашњег времена посвети сновању нових темељних способности које ће бити основа за будућу успјешност предузећа.

Дакле, *manageri* предузећа су разапети између садашњости и будућности. Та разапетост у току времена је тако разумљива сама по себи да понекад заборављамо основну карактеристику времена, која тече искључиво у једном смјеру – од садашњости у будућност. Вријеме није могуће зауставити, вратити уназад нити је могуће ускочити у будућност. За разлику од других фактора у дјеловању предузећа, које менаџери могу прегледати, провјеравати, упоређивати и мијењати, вријеме је редосљед непромјенивих тренутака. Догађање будућности је динамичан процес, донекле поуздано предвиђање је могуће само у околинама гдје се циклично одвијају појаве које се понављају. Токове догађања која су неповезана, немогуће је поуздано предвиђати нити предузимати мјере.

Разматрања предузећа кроз њихов животни циклус поизилази из биолошких карактеристика свијета. Концепција животног циклуса предузећа се темељи на „пресликавању“ (аналогијом) еволутивних процеса биолошких организама на организације (па и на предузеће) и шире на предузетничку економију (нпр. животни циклус производа, гране, технологије, околине итд.). Према С. Pümpin и J. Prange (1995; и J. Belak 1998, 97) карактеристичне фазе животног циклуса предузећа су: 1. пионирско предузеће, 2. растуће предузеће, 3. зрело предузеће и 4. предузеће у преокрету. Свако раздобље има своје карактеристике, које сежу од еластичности, иновативности и предузетности, па до потребног улагања средстава и других способности и до резултата дјеловања. У свакој од фаза животног циклуса развоја предузећа потребно је предузимати различите мјере, јер на тај његов развој утичу бројни фактори вањске и унутарње околине на које се предузеће мора прилагођавати или на њих утицати, ако је оно довољно снажно (да их мијења и прилагођава својим интересима).

Предузеће почиње живот оснивањем, након тога оно постоји (живи), дјелује, те се мање или више мијења у квалитативном и квантитативном смислу све до свог престанка (стечај и ликвидација).

У вези преношења концепције животног циклуса из теорије о биолошким системима на предузеће и предузетничку економију потребно је имати у виду и одређене значајне разлике, које постоје између биолошких (живих) организама и предузећа, због којих (разлика) животни циклус предузећа представља само једну непотпуну концепцију. Наиме, наводе цитирани аутори, биолошке појаве су посљедица непромјенивих закона природе, па из тих разлога није их могуће немодифицирано пренијети на друштвене појаве и системе за које такви закони не важе. Наиме, за биолошке системе је од њиховог зачетка карактеристична њихова коначност (финалност), која за њих, са неком врстом генетског програмирања, значи задњу развојну фазу и смрт. За предузећа таква финалност није неизбјежна судбина, а код живих организама јесте.

Задатак *managementa* предузећа је да спиијечи такав развој који би довео до стечаја и ликвидације (предузећа). Осим тога, за предузеће не важи редосљед фаза у циклусу какав постоји за већину живих организама. *Management* може и мора предузеће које води увијек изнова ревитализирати (будити „за нови живот“).

У односу на живе организме, предузећа могу боље (од живих организама), обликовати своју околину (Penrose 1963, 41). Ту околину си предузећа „стварају“ особито са свјесним (!) избором и са утицајем – са иновацијама – производа које нуде, са технологијом коју користе, са тржиштима која снабдијевају, са одговарајућом конкурентском структуром. Тако на примјер, млада предузећа намјерно траже нестабилну, неизбалансирану околину у којој очекују да ће имати предности у односу на њихове конкуренте. За разлику од младих, зрела предузећа су свјесно усмјерена на стабилна, по могућности чак са великим нивоом препрека (интензивност капитала, регулатива) осигурана тржишта, на којима могу искористити могућности масовне производње и предности које она доноси. То значи, одлучујућа разлика између предузећа као организационог недетерминираних система и детерминираних модела биолошког циклуса је у томе што management, својим одлукама које су базиране на вредностама и мотивиране, може свјесно утицати на ток развоја организације (предузећа).

2.2. Развој, раст и развојни хоризонт предузећа

Развој је могуће дефинисати на различите начине. У најширем смислу, развој је временски (могуће и просторно) динамична промјена квалитета и величине посматране појаве, субјекта (или објекта). Простор се односи на величину и замршеност структуре субјекта (објекта) развоја, па и околине у којој се он јавља. Ако је ријеч о предузећу као субјекту развоја, онда његову замршеност чине нивои и дијелови из којих је оно састављено, с једне стране, и његова вањска околина, просторно одређена (регије, државе и сл.). Временска димензија може бити одређена на дужи или краћи рок, у зависности од дјелатности предузећа (примјера ради: од 7 до 10 година као дугорочно, 3 до 7 година као средњерочно, до 3 године као краткорочно). Динамичност развоја обухвата брзину (темпо) развоја и повезаност или неповезаност развојних промјена.

Развој представља континуирани, циљно усмјерени процес мијењања предузећа на боље, а још и његово (предузећа) напредовање у бољи квалитет као раст и као ширење, укратко напредак (Ј.Краљ 1992, 266). Поред развојне промјене на боље и више, могућ је и застој (тада нема промјене) или чак и промјена на горе и мање, нпр. као заостајање, слабији квалитет, смањивање, мада, понекад те промјене не морају бити лоше за предузеће (нпр. програми дјелатности временом дозријевају и одумиру, понекад је чак и ликвидација дијела предузећа рентабилна фаза развоја).

Утврђивање напретка, стагнације или назадовања предузећа врши се тако што се предузеће (по одређеним обиљежјима) упоређује са самим собом по разним временским периодима и са другим предузећима у грани којој припада или са просјеком гране у истом временском периоду. Иновацијске дјелатности и иновације представљају срж промјенама набоље.

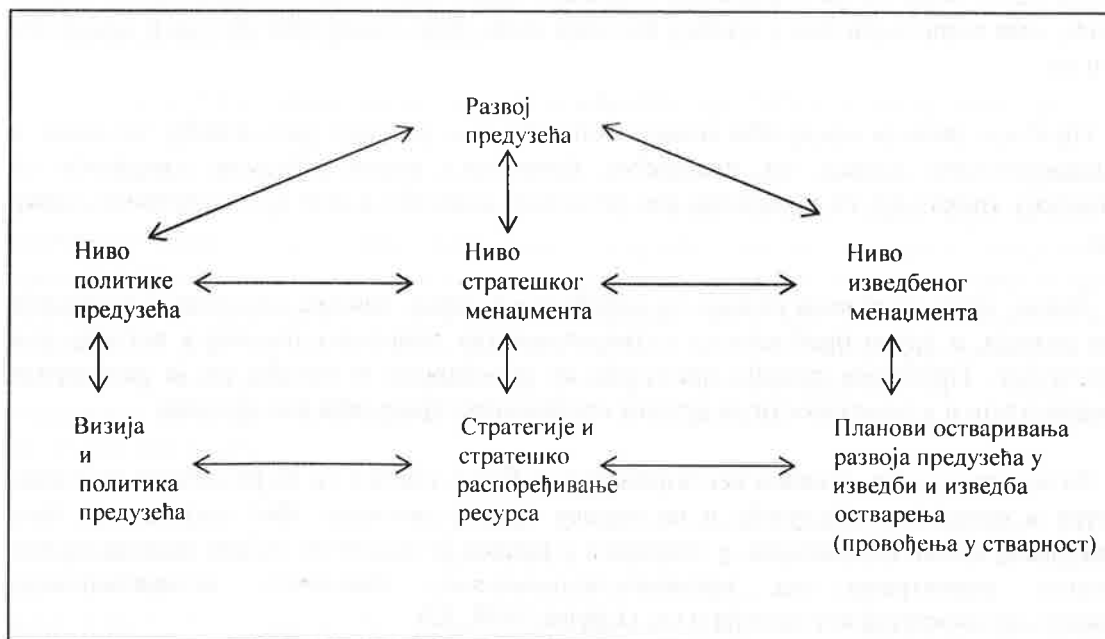
Начин мијењања предузећа може бити повезан и еволутиван, а може бити и неповезан и револуционаран; први је предвидљив, а други непредвидљив.

Ми ћемо прихватити становиште по којем се раст предузећа дефинира као процес прилагођавања новим условима пословања, што претпоставља увећавање основе упошљавања фактора производње. Раст предузећа се, у ствари, манифестује као промјена у његовој величини, мјерећи величину са бројем запослених и снагом инсталираних капацитета (W.Starbuch 1965, 451; у М.Милисављевић – Ј.Тодоровић 1990, 116). Међутим, истичу цитирани аутори, будући да процес раста до којег неминовно долази у настојањима да побољша своју позицију, било активним утицајем на факторе околине, било реаговањем на повољан изазов у промјенама тих фактора, доводи до разграњавања

активности предузећа на већи број, мање или више хетерогених производа, а то претпоставља промјене у организационој структури и низ других модификација, па се развој предузећа описује као укупност промјена које предузеће доживљава током своје егзистенције (Исти извор, стр. 116). Због њихове међусобне повезаности, често се појмови раст и развој наизмјенично користе или се раст објашњава као процес развоја који укључује серију међусобно повезаних интерних промјена које генерирају повећање величине и „квалитета“ предузећа (Е. Penrose 1963; у М. Милисављевић – Ј. Тодоровић 1990, 118).

Суштину раста предузећа чине промјене у компонентама његове величине током стадија у његовом развоју. При томе, раст одражава повећавање величине, а развој низ адаптивних промјена како би се искористили ефекти окрупњавања предузећа. Будући да промјене у величини предузећа није могуће обухватити само једним показатељем, у теорији и пракси се користе сљедећи: укупан приход или вриједност продаје, висина властитог капитала, број запослених, снага инсталираних капацитета, добитак и др. У литератури постоје различити приступи (модели) за објашњавање раста и развоја (шире у М. Милисављевић – Ј. Тодоровић, 1990, 119-120).

Да би предузеће могло усмјеравати свој развој оно мора водити развојну политику, која обухвата смјерове развоја и темељне циљеве, те темељне развојне циљеве и стратегије развоја. Развојна политика значи свјесно прилагођавање предузећа промјенама које ће у будућности наступити, у њему и у околини у којој ће дјеловати, са намјером да си осигура опстанак, побољшање свог положаја (апсолутно у односу на неко претходно стање и релативно у односу на: просјек у грани, водеће предузеће и најгоре у грани). Остваривање (реализација) развојне политике врши се са развојним стратегијама и стратешким распоређивњем средстава на нивоу стратешког менаџмента а потом се на нивоу изведбеног менаџмента планови развоја предузећа остварују са извођењем и изведбом оперативних послова и задатака. Приказ развоја предузећа дат је на сл. 2.2.



Сл. 2.2. – Цјеловитост развоја предузећа (Hätscher, 1992)

За успјешно вођење развојне политике потребно је познавати развојни хоризонт предузећа. На основу познавања развојног хоризонта могуће је схватити спознате али још неостварене могућности и још недостигнуте способности предузећа. Могућности предузећа су повољне прилике у околини, а способности су његови капацитети (не само производни, већ и људски – знање, вјештине, финансијски, материјални и др.) да искористи те прилике.

Повећавање „капацитета“ утиче на откривање нових могућности. Развојни хоризонт могуће је одређивати динамички у времену и простору. Временски хоризонт се односи на дуги, средњи и кратак рок.

Што је временски хоризонт дужи, то је поузданост предвиђања мања. За предвиђање будућности М.Тавчар (2002, 316) наводи три оруђа: логику, искуство и визију. Поузданост је највећа за предвиђања која диктира логика, али она мало сеже у будућност. Нешто даље у будућност сежу искуства, јер се живот увијек понавља, мада искуства закажу (оману) кад се појаве новости. Још даље сеже осјећај, интуиција, (про)виђење – код сновања нових темељних способности често има одлучујућу улогу. Интуиција је стваралачка, доноси новости, отвара нове хоризонте, али је рационално не можемо овладати, па је због тога поузданост интуитивних предвиђања мала (она су веома ризична).

Предвиђање будућности је несигурно, јер произлази из непотпуне информисаности о факторима и узрочним везама које међу њима постоје с једне стране, те о динамици развоја с друге стране.

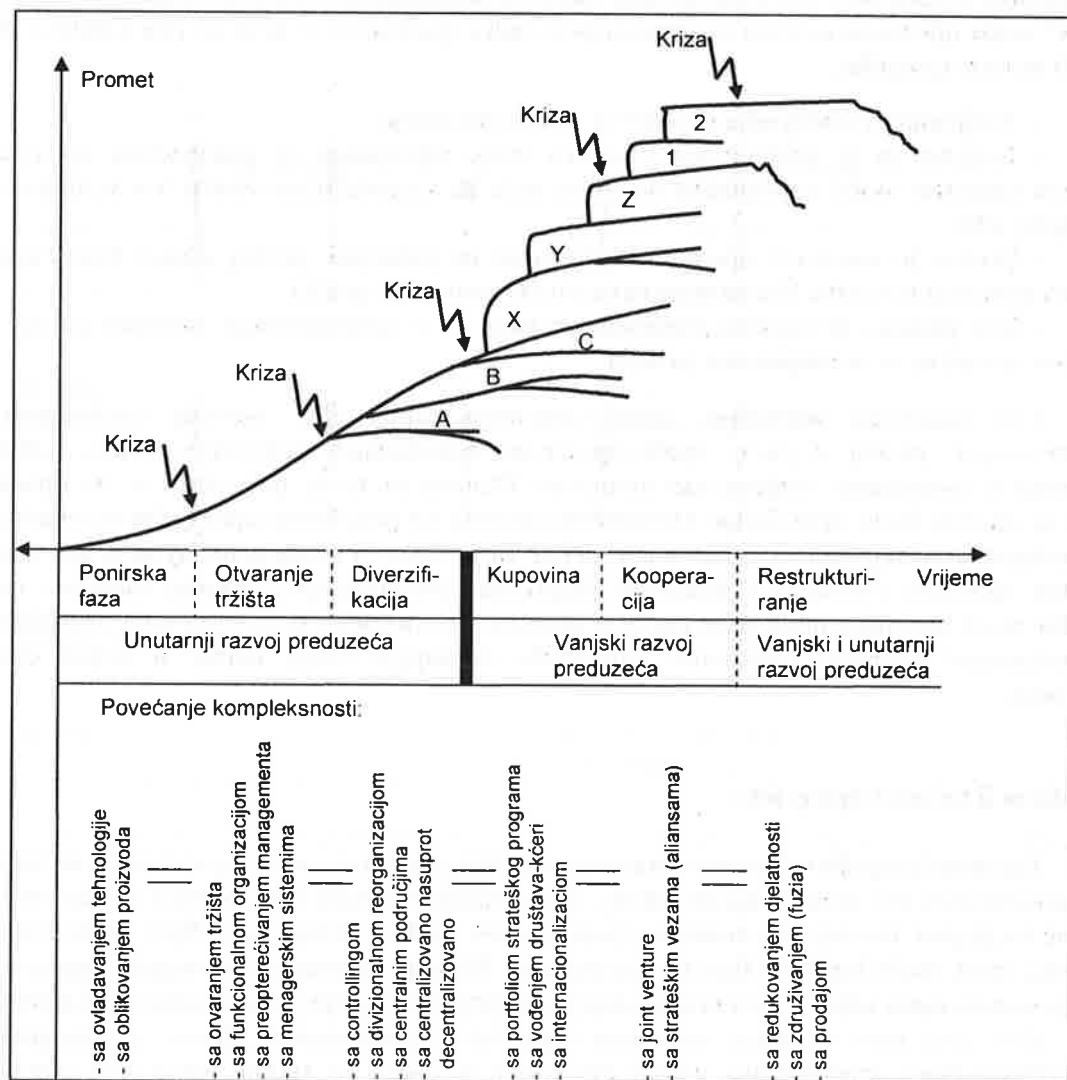
Па ипак, ако је динамичност околине повезана (не очекују се изненадне веће промјене) онда је њен развој, па и развој предузећа могуће прогнозировать помоћу трендова. Када се покажу знакови који означавају неочекиване промјене и изненадно бурно (турбулентно) развијање околине, предузеће не може користити трендове, него мора користити сценарије и сл. технике и планирати у варијантама. У принципу, што је предузеће веће, већи му је и развојни хоризонт. Исто тако виши хијерархијски ниво у предузећу има шири хоризонт у односу на нижи ниво. Нпр. предузеће матица и предузећа кћери и сл.

Проблем развоја предузећа можемо описати као разлику (јаз) између жељеног и још недостигнутог стања, те постојећег (стварног) стања. Жељене ситуације се представљају (исказују) са циљевима као жељеним стањима и оне су, по правилу, ствар развоја.

Дакле, први проблеми развоја су одређивање сврхе, мисије, смјерова и темељних циљева развоја, а други проблеми су остваривање тих темељних циљева у погледу још непостигнутог. Проблеми развоја предузећа су разноврсни и могуће их је разматрати појединачно или и у повезаности са другим проблемима предузећа као цјелине.

Развој предузећа, схваћен као мијењање на боље, односи се на различите дијелове, структуре и процесе у предузећу и на његову вањску околину. Због тога што је тако схваћен развој веома комплексан, у теорији и у пракси је дошло до појаве широке палете различитих разматрања од техничко-технолошког, тржишног, организационог, кадровског, до инвенцијског развоја и сл. (J.Belak 1998, 32).

Цјеловитост развоја предузећа приказана је на сл. 2.2.1.



Сл. 2.2.1 – Развојни циклус предузећа (Bleiher 1995; u J. Belak 1996, 32)

Премда је развој предузећа, у смислу „бити бољи“, квалитативан чимбеник, у усменом и писаном комуницирању често се квалитативна димензија замјењује са квантитативним димензијама мијењања предузећа, па се промјене предузећа које произлазе из његовог позитивног или негативног раста изражавају са квантитативним промјенама предузећа. Квантитативно мијењање предузећа (његово повећавање или смањивање) је један од могућих фактора његовог развоја. Међутим, упозорава J. Belak (1998, 33), повећавање предузећа – а такођер и његово смањивање – често не даје очекивано развојно побољшање. С тиме у вези корисно је упозорити на оптималну величину предузећа.

Оптимална величина предузећа је веома значајан фактор његовог опстанка. Међутим, готово по правилу, већина аутора избјегава да дефинира оптималну величину за велика – крупна предузећа. У вези оптималне величине предузећа обично се даје опћа констатација да су мања предузећа оптимална по величини, али се уз то истиче да мања предузећа не могу добро успијевати без већих. Дилеме о оптималној величини структура предузећа су и даље стручни изазов данашњег времена. До сада доминира мишљење по којем је оптимална она величина предузећа на којој оно постиже највећу учинковитост и успјешност, тј. највиши ступањ квалитета економије (успјех и углед). Предузеће ће бити

учинковито и успјешно ако буде добро, чак и боље од других предузећа, али то „добро“ и „боље“ мора признати његова околина (прије свега тржишна). У вези са тим J.Belak (1998, 33-34) истиче сљедеће:

- Успјешност предузећа је увјет за његов опстанак.
- Будући да је успјешност у много чему увјетована са квалитетом предузећа, жељени квалитет мора одређивати околина, које ће касније одлучивати и о успјешности тог предузећа.
- Пошто је квалитет предузећа увјетован са развојем, развој сваког предузећа је његова животна потреба. Без развоја нема ни опстанка предузећа.
- Код развоја предузећа, наравно, не ради се о занемаривању његовог раста, као могућег средства за остваривање развоја.

Све напријед наведено, дакле опстанак предузећа, његова успјешност и учинковитост, развој и раст, треба да служе повећавању благостања свих његових учесника и уважавању човјека као личности. Основа за то су резултати и, по правилу, тежи се да они буду што бољи. Остварени економски резултати предузећа су основа за задовољавање интереса (у смислу користи) не само предузетника и предузећа, већ и свих осталих његових учесника (тржишних партнера, финансијера, државе, околине итд.). Будући да из интереса произлазе сврхе и циљеви, постизањем резултата који омогућавају задовољавање интереса учесника, предузеће остварује своју сврху и сврхе својих учесника.

2.3. Мала и велика предузећа

Еволуција профитабилних организација (предузећа) је ишла од малих до великих и од једноставних (са једном дјелатношћу, енгл. *single business firm* којима главни приход потиче из једног посла) до сложених (које у свом саставу имају већи број дјелатности – послова, енгл. *multi business firm ili corporation*). Мало је таквих организација (предузећа), изузев можда оних које су под контролом једне породице, које желе остати исте величине (нпр. због тога што не желе промјену структуре власништва). Дакле, у земљама са високоразвијеним привредама, развој предузећа је ишао од малих предузећа (друштво једног лица – енгл. *one man show business*) у којима је власник уједно и *manager*, преко предузећа функционално организованих са једним главним програмом (једним пословним подручјем, једном дјелатношћу) који воде *manageri* са више нивоа *managmenta*, до скупина предузећа која су истовремено велика и мала. Значи, одавно је постало јасно да једна земља само са малим предузећима не може осигурати задовољавајући животни простор. Економска стварност је та која диктира довољно чврсто повезивање мањих предузећа на савременим тржишним основама. То повезивање води у скупине предузећа, које у данашњем свијету представљају преовладавајући облик већих привредних система. У привредно развијеном свијету, већ дуги низ година, расте број скупина власнички повезаних предузећа на рачун истородних (компактних) великих предузећа. На тај начин настају скупине са више десетина предузећа (у њиховом саставу), која су распоређена на више власничких нивоа (матика, кћи, унука итд.).

Са аспекта њихове величине, предузећа је могуће класификовати у три скупине: мала, средња и велика. Величину предузећа могуће је дефинирати као: „... обим његове стварне или претпостављене дјелатности“ (Busse van Colbe, 1976, 567). То је прилично уопћен критериј за одређивање величине предузећа. Да би се могла одредити величина предузећа потребно је уважавати једно или неколико обиљежја за која се сматра да су довољно репрезентативна за величину предузећа и толико изражена да их је могуће објективно мјерити. Због тога, за утврђивање величине предузећа прикладне су листе карактеристика које се односе на најзначајније величине које одређују те процесе. К.Н.

Berg (1988; у Chr. Pfohl и P.Kellerwessel, 1993, 290) наводи следећу листу (прегледница 2.3.)

<i>Проблемско подручје</i>	<i>Карактеристика величине</i>
Учинци предузећа	Добитак, кретање промета
Организација	Број хијерархијских нивоа Број запослених
Продаја	Промет Број реализираних продајних послова Број купаца
Производња	Број машина Број машинских сати Произведене количине
Истраживање и развој	Улагање у истраживање и развој Лиценце
Набава	Купљене количине Број добављача

Прегледница 2.3. – Одређивање могућих релевантних карактеристика величине предузећа по проблемским подручјима (Berger, 1968)

Није спорно да је величина предузећа (мало, средње, велико) релативан појам, па она свакако зависи и од структуре гране привреде. У САД се врши статистичка класификација предузећа само на мала и велика.

Велика и мала предузећа

Разлози (и мотиви) за настанак мноштва малих предузећа су бројни и различити. Неки од тих су:

- ослобађање малопредузетничких иницијатива;
- мала предузећа оснивају предузимљиви и продорни људи који су изгубили посао у већим предузећима или су из њих отишли својевољно носећи са собом стечена знања и искуства;
- планско обнављање неуспјешних већих предузећа често води ка оснивању мањих предузећа кћери, која преузимају непосредну одговорност за поједине програме и дјелатности;
- мања предузећа понекад лакше долазе до свјежег капитала за своје дјеловање;
- власничке аспирације и интереси managerа који очекују у мањим предузећима лакши пут до стицања издатне особне имовине.

Правилна величина предузећа које је тек настало зависи од бројних фактора, па је из тог разлога потребно процјењивати гледе унутарњих предности и слабости, те вањских

повољних прилика и опасности (SWOT анализа). Неке од фактора које је потребно уважавати показује прегледница (М.Тавчар, 1994, стр. 3):

Величина	Предности	Проблеми
	Унутарње предности	Унутарње слабости
Велико предузеће	• издашне синергије • једноставна мобилност средстава • довољност средстава и за већма специјал. Дјела	• крутост нестваралаштво • бирократизираност, укрштање интереса • непоуздани протоци информација итд.
Мало предузеће	• велика транспарентност омогућава (мало) предузетничко управљање • велика еластичност и прилагодљивост • атмосфера предузетништва и стваралаштва	• због премалог обима и због тога средстава настаје заостајање или помањкање осталих функција или дјелатности • маленост онемогућава потребну специјализацију кључних сарадника • аутократско вођење гуши стваралаштво
Велико предузеће	Вањски изазови (повољне прилике)	Вањске опасности
	• велика укупна снага према појед. конкурентима и партнерима • заједничка употреба способности (нпр. глобална мрежа тргов.јединица) • велики јамствени потенцијал	• слабост у односу на окретне и агресивне конкуренте • преузимање несразмјерних ризика за поједине програме • непривлачност за стваралачке сараднике, мање купце и сл.
Мало предузеће	• добра конкурентност због еластичности и иновативности • брзо прилагођавање промјенама због мање тромости • непримјетивост за велике конкуренте и сл.	• премала снага за преузимање великих послова и за одупирање снажним конкурентима • пренизак јемствени потенцијал за купце и за добављаче средстава • мали обим достижних геополитичких тржишта и сл.

Потребу за настанком великог предузећа диктира захтјев да оно оптимализира своју величину и структуру дјелатности у односу на факторе његове унутарње и вањске околине. Велико предузеће није пука супротност малом предузећу, већ израз, прије свега, тржишних, технолошких и др. околности. Мала предузећа карактерише специфична производња и тржишна структура. Захваљујући својој финансијској и истраживачко-развојној снази, велика предузећа су у стању покретати нове тржишне и технолошке трендове развоја, мада иновације настају и у малим предузећима. Ти трендови стварају простор за егзистенцију бројних малих предузећа. Велика предузећа, због своје интерне нефлексибилности и потребне стабилности, заинтересована су за мала предузећа. Она и сама оснивају мала предузећа или помажу њихов настанак, да би их користили као кооперанте или за попуњавање тзв. „депова тржишта“ који су остали незапосједнути од стране великих.

Данашње велико предузеће карактеризира: велики капитал, дисперзија дјелатности, висока инфилтрираност у поједине гране привреде и интернационализација пословања.

Правци и методи њиховог даљњег раста овисе од конкурентне структуре гране и њене потенцијалне рентабилности, расположивих предузећа – кандидата за припајање (или спајање), антимонополског законодавства и др.

Велика предузећа су обично и сложена, али и не морају увијек бити, што зависи од структуре њихове дјелатности и односа са околином. Сложена предузећа су обично велика предузећа. „Међутим“, наводе М. Милисављевић и Ј. Тодоровић (1990, 207), „одређујућа карактеристика великог предузећа јесте величина капитала, односно предузетне моћи, док сложена предузећа, преобладајуће, карактерише могућност, тј. да су састављена од већег или мањег броја аутономних делова као квази предузећа“. Разлике се јављају у начину како су установљени дијелови, уређени односи и права између њих и врха предузећа, тј. централних органа управљања. „Док је код великих предузећа карактеристична концентрација капитала и централизација управљања његовим пласманом, дотле је код сложених присутно више нивоа одлучивања, изражен проблем центрифугалних сила и према томе, прецизиран значај деташирања врху предузећа слојева послова и интегративних функција као што су маркетинг, финансије, развој“ (оп.цит. 208). Величина предузећа, односно могућност кориштења економије величине, присутна је тамо гдје се захтијевају скупи истраживачко-развојни радови, гдје су производи и опрема за производњу комплексни, када је тржиште велико и географски концентрисано и сл.

Предузеће базирано на власништву је успјешно ако повећава (или барем очува) вриједност капитала који је у њега уложен. Предујети за то су: учинковита израда производа, тржиште за те производе, те довољна средства (материјална и нематеријална). Ако нису испуњена сва та три предумјета, онда ни оснивање предузећа нема смисла.

3. ВЛАСНИЧКО ПОВЕЗИВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА

3.1. Сврхе, циљеви повезивања предузећа

Знања и вјештине из подручја власничког повезивања предузећа сежу на сва подручја политике предузећа, односно стратешког *managementa*. У оквиру овог рада биће разматрани само неки, изабрани, аспекти власничког повезивања (не правни, ни финансијски).

Код нас су већ сада постали значајни стратешки аспекти власничког повезивања, а у наредном периоду времена биће још актуелнији. Мања предузећа која не достижу праг економичности (критичну масу ресурса) за успјешно пословање међусобно ће се повезивати најприје интересно, затим уговорно и на крају власнички (имовински). Већа и велика предузећа осјећају потребе за већим могућностима и покушавају привући мања предузећа у прикладне везе.

Много већа предузећа у развијеном свијету постала су свјесна да сама немају реалне могућности за осавремењавање програма и за учинковито дјеловање на међународном тржишту, па траже прихватљиво повезивање са иностраним предузећима (па и са предузећима у Босни и Херцеговини). Интереси туђих (иностраних) предузећа за наша предузећа су различити – од шпекулативних, преко непријатељских, па до тражења најбољих могућности за приступ на ова тржишта. За страна предузећа је веома значајно како се понашају унутарњи власници наших предузећа, који су власничке удјеле добили у замјену за сертификате или интерним откупом, тј. да ли се они понашају као утицајни учесници предузећа који гледају свој интерес – добијање дивиденде- или са лакоћом

продају своје власничке удјеле другим предузећима, која имају непријатељску намјеру гледе власничког повезивања.

Сврхе, односно циљеви повезивања, могу бити повећавање раста, који треба да донесе повећане приносе за повезана предузећа, затим раст обима њиховог пословања или раст продаје. Поред тога, циљеви повезивања могу бити: повећавање обима пословања без ширења тржишне понуде; брзи улазак на тржишта која обећавају, без већих ризика; прибављање патената као кључа за приступ на нова тржишта; добијање додатних *managerskih* способности; нивелирање цикличких промјена потражње за одређеним производима или услугама итд. Повезивање може имати и неке подциље, нпр.: постизање водећег положаја на тржишту и ограничавање конкуренције; постизање економије обима (снижавање дијела трошкова); постизање најповољније величине јединица предузећа; овладавање извора опскрбљивања са ресурсима итд. У принципу, власничка повезивања најчешће настају због тога што предузећа од њиховог повезивања очекују синергије, тј. учинке сложеног заједничког дјеловања.

У стручној литератури о пословању и развоју предузећа обично се наводи да симултано (и усклађено) заједничко дјеловање различитих дијелова организације (предузећа) може да ствара већи укупан ефекат (учинак) од оног који би био остварен ако би ти дијелови организације (предузећа) дјеловали самостално – одвојено и међусобно неусклађено.

Дакле, савремени аутори о организационим системима (па и о предузећима као материјалним организационим системима), указују на синергетски ефекат који произлази из интеракције и интеграције елемената (дијелова) организационог система. При томе се наводи да синергетски ефекат није неизбјежан учинак понашања организационог система, већ претежно потенцијални ефекат функционирања система. Многа предузећа имају потенцијалне могућности за кориштење економије обима, па, у тим условима, велико предузеће које има исти обим укупне производње (и продаје) као што то има одређени број мањих предузећа (скупа сабрано), може пословати са трошковима који су нижи од простог збира трошкова пословања тих мањих предузећа. Слично томе, висина истоврсних (за исту намјену) инвестиција у велико предузеће може бити нижа од простог збира инвестиција у свако од тих малих предузећа. За дати ниво инвестиција, предузеће са потпуном (комплетном) производном линијом обично може остварити предности, као нпр. већи приход од продаје и/или ниже трошкове пословања од оних које могу постићи конкурентска предузећа, која представљају самосталне дијелове такве комплетне производне линије.

Предузеће које избор производа и тржишта врши тако што оптимализира синергетски ефекат има велику флексибилност у избору свог конкурентског положаја.

Наиме, оно може остварити веће тржишно учешће путем снижавања цијена, може се одлучити да инвестира у истраживање и развој или може максимизирати своју ROI стопу (Igor, H. Ansoff, 1968, 72-84). Ефекат који доноси тај комбиновани принос ресурса предузећа, а који (мисли се на ефекат) је већи од збира појединачних приноса, у стручној литератури се зове синергија (често се наводи као „2+2=5“).

Цитирани аутор наводи следеће типове синергије:

1. Синергију продаје (продајна синергија), која може настати када производи користе заједничке канале дистрибуције, заједничку продајну администрацију или заједничко складиштење.
2. Синергија пословања, која може настати као резултат бољег кориштења производних постројења и кадрова, те набавку ресурса у великим количинама.

3. Синергија инвестирања се може постићи из заједничког кориштења: творнице, машина, залиха сировина, трансфера истраживања и развоја са једног производа на други, заједничке обраде предмета рада и сл.
4. Синергија managementa има значајан удио доприноса укупном синергетском ефекту. Најбољи, координирани, трансфер функционалних способности постиже се у опћем менаџменту (генерал management), јер тамо су искуства, квалификације и вјештине из рачуноводства, финансија, међуљудских односа, те односа са јавношћу заједничке за многе дјелатности предузећа.

3.2. Концепти и циљеви за успостављање власничких веза

У суштини, власничко повезивање представља тржишно дјеловање предузећа са којим се настоји доћи до што веће користи. Неколико карактеристичних концепата при снувању власничких веза које настају са куповином других предузећа, или одлучујућих удјела у њима, приказује следећа прегледница (E.H.Schwallie 1983, у М.Тавчар 1996, 468):

Полазиште	Циљеви куповине	Стратегија код куповине
Стратегија предузећа или програма	Синергија код извођења програма	Остваривање синергије у продаји, производњи, технологији
	Критична маса за глобално дјеловање	Достићи критичну масу за улагање у глобалну производњу и технологију
	Мостобран на брзо настајућем тржишту	Правовремени улазак у тржишни изазов уз схватање кључних фактора
	Повољна куповина, а потом продаја	
Стратегија managementa скупине предузећа	Прибављање слабо искориштене финансијске снаге	Искориштавање слабо искориштене кредитне способности, пореских и сл. прилика за брзо повећавање успјешности властитог предузећа
	Прибављање предузећа којем недостаје знање	Пренос расположивих технолошких, тржишних, производних и других вјештина за брзо повећавање успјешности предузећа
	Прибављање слабо искориштених материјалних средстава	Искоришћавање изнимности и сувише мале понуде за продају – или властитих способности за бољу учинковитост, нпр. производње са властитим каналима продаје
	Прибављање потцијењеног портфолија предузећа	Учинковитији managementa портфолија треба да са прераспоређивањем средстава побољша резултате пословања и вриједност предузећа

Власничко повезивање предузећа треба проматрати као тржишни однос у којем свака страна жели за себе постићи што већу корист.

Неколико карактеристичних концепата код снувања власничког повезивања с куповином других предузећа или одлучујућих удјела у њима, показује прегледница (Schwallie и др., 1983, 18.1-18.6; у М.Тавчар 2002, 197).

ДОБРИ РАЗЛОЗИ ЗА КУПОВИНЕ

Повећавање учинковитости дјеловања

Једноставна замјена неодговарајућег манаџмента.

Боље искориштавање комплементарних способности, нпр.:

- једно предузеће има веома конкурентне производе;
- друго предузеће има учинковите канале продаје.

Бољи финансијски манаџмент

Кориштење пореских олакшица и предности нпр. разграничени отписи губитака и сл.

Стицање лоше употријебљеног капитала:

- за рентабилна улагања;
- повећавање финансијске полуге и рентабилности.

Пласман вишка капитала:

- умјесто финансијских пласмана – ниски приноси;
- умјесто исплате дивиденди – порез на доходак дионичара;
- умјесто откупљивања удјела од вањских власника;
- избјегавање пореза (тајна исплата дивиденди!)

ДУБИОЗНИ РАЗЛОЗИ ЗА КУПОВИНЕ

Диференцирање

Смањивање ризика с диверсифицирањем:

- диверсифицирање програма, диверсифицирање портфолија удјела (с удјелима припојеног или здруженог предузећа);
- нема доказа да су диверсифициране фирме вредније.

Спекулативно повећавање приноса дионица:

- замјена властите дионице за више туђих (енгл. Bootstrap game) варијанта финансијске полуге;
- краткорочни учинци код куповине полако растућих фирми због угледа купца; дугорочно се изравна.

Пристап јефтинијим кредитима и др. изворима

- због економије обима код издавања вриједносних папира; и
- због веће јемствене способности; мада је раније свака фирма јамчила за кредит само са својом имовином, сада јамче обје – нижа цијена је посљедица веће сигурности зајмодавца.

Мањи финансијски ризик

Због веће финансијске моћи оба предузећа, можда је и мања вјероватноћа за финансијски слом.

3.3. Могући извори и правци раста предузећа

Извори за раст предузећа налазе се у потенцијалу његове понуде (то су његови програми, производи и услуге) и у потенцијалу тржишта, којем су ти потенцијали предузећа намијењени. Потенцијали понуде једног предузећа одређени су ресурсима које му стоје на располагању (или до којих може доћи под одређеним условима), а потенцијал тржишта је одређен обимом и структуром потреба те могућностима предузећа да на њих утиче (да их развија и шири по врсти, обиму и начину задовољавања).

Постоје бројни вањски и унутарњи фактори који утичу на помјерање граница извора раста, предузеће их мора непрекидно пратити и предвиђати да би их правовремено искористило као шансе за свој раст и развој. За раст и развој предузећа, С. Pümpin и J. Prange (1995, 35-37) наводе сљедеће вањске и унутарње пословне могућности:

Вањске пословне могућности

- **Набавни потенцијали:**
Могућност стварања вриједности са искориштавањем промјена на тржиштима набаве и/или са иновативним идејама или системима набавке.
- **Вањски кадровски потенцијали:**
Могућност прибављања радне снаге која је радила у другим предузећима (нпр. са иновативном кадровском службом, понудом за учешће у капиталу и сл.).
- **Финанцијски потенцијали:**
Могућност повољног финансирања која произлази из промјена (нови инструменти, нове преференције улагача, колебање цијена) на међународним тржиштима новца, капитала и др..
- **Потенцијали угледа:**
Предности доброг познавања угледа предузећа и престижа његових производа, робног знака, те др. квалитета предузећа у јавности.
- **Информациони потенцијали:**
Могућности побољшавања (upgrading), односно посве нових тржишних приступа или револуционирање активности за обликовање вриједности у предузећу са модерним информационим технологијама.
- **Потенцијали из кооперације:**
Могућности додатног остваривања вриједности у сарадњи са другим предузећима на појединим подручјима пословања или дјеловања, нпр. у радним скупинама, joint-venture, стратешком повезивању, venture management или spin-off.
- **Тржишни потенцијали:**
Пријемчивост одређених (домаћих и међународних) тржишта, односно сегмената тржишта продаје за производе и услуге предузећа.
- **Потенцијали организовања:**
Могућности искључивања или барем учинковитог ограничавања конкуренције, нпр. са гранским споразумом (картел) или са државним захватима (протекционизам) осигуравање тржишта, субвенције).
- **Технолошки потенцијали:**
Могућности обликовања посве нових, односно мијењање постојећих производа и поступака израде истих са новим технологијама.
- **Могућности повезивања и реструктурирања:**
Могућности стварања вриједности са прибављањем (куповина, припајање и сл.) других предузећа и њиховим реструктурирањем са удруживањем производње, са чишћењем палете производа, сегмената купаца, канала продаје) или са asset redeployment-om (новим начином употребе активе предузећа, дијелом са продајом другима).

Унутарње пословне могућности

- **Билансни потенцијали:**
Могућности повећавања добитка, слободног протока средстава или берзанске капитализације са реструктурирањем активе и пасиве биланса предузећа, са ослобађањем скривених резерви, трансакције са којима се уштеђује на порезима, са скраћивањем времена везивања капитала или трошкова капитала, либерализацијом праксе винкулирања.
- **Потенцијали који су у вези са некретностима:**
Могућност повећавања вриједности од кориштења грађевинских земљишта и зграда, која су у власништву предузећа – с једне стране због инфлације цијена за некретности, а на другој страни економисањем са трошковима.
- **Интерни људски потенцијали:**
Искориштавање до сада недовољно активираних радних способности запослених нпр. са новим мотивирајућим фактором или са (адекватним) кадровским вођењем.
- **Потенцијали знања:**
Могућности за унутарње и вањско (нпр. давање лиценци) вредновање властитог знања, које надвисује знање конкурената код одређених технологија и производа, или код посебних жеља купаца.
- **Потенцијали снижавања трошкова:**
Могућности уштеде на трошковима са техничком рационализацијом, са програмима за повећавање доприноса резултатима предузећа, са уклањањем административних „водених глава“ итд.
- **Организацијски потенцијали:**
Могућности стварања веће вриједности са новим поступцима и организационим структурама у предузећу, нпр. са скраћивањем времена за унутарње послове или са приближавањем одлучивања бази и повећавања самоиницијативе на свим нивоима предузећа.
- **Потенцијали локације:**
Предности (локације) које доприносе стварању веће вриједности, нпр. власништво продајних мјеста на привлачним локацијама, премјештање производње у државу у којима је законодавство веома наклоњено предузетништву или у којима су нижи трошкови плата, избор сједишта предузећа у земљи са повољним порезима, осигуравање „сојеница“ („мостобрана“) у протекционистичком привредном простору итд.
- **Синергијски потенцијали:**
Могућности које, због величине (и сложености) предузећа, појединим дјелатностима даје заједничко коришћење предности на појединим пословним подручјима (нпр. добро познавање странака, цијењени продавци, приступ каналима дистрибуције, уважавање робне марке, производни апарат који је могуће еластично користити, Р & Д сазнања, посебна преговарачка снага са добављачима, купцима, банкама).

У зависности од тога каква је позиција предузећа у односу на факторе његове околине, биће дефиниран и оквир за пословне стратешке могућности и стратегије

предузећа. Полазећи од односа производ – тржиште, I.H. Ansoff (1965, 109) наводи да је раст предузећа, у начелу, могуће обезбиједити примјеном сљедећих стратегија:

1. повећавањем продаје постојећег производа на постојећем тржишту;
2. повећавањем продаје постојећег производа на новим тржиштима;
3. увођењем нових производа на постојећа тржишта;
4. увођењем нових производа на нова тржишта.

Ради се, дакле, о могућим правцима трагања за алтернативама раста, водећи рачуна о дефинираном концепту развоја предузећа. Из тога произлази да су извори раста конституирани, с једне стране, компонентама производа (то је углавном под контролом предузећа – јер оно на то може утицати), те с друге стране, компонентама на страни тржишта (то је углавном изван непосредне контроле предузећа, јер оно на то не може – изузев ако има монополистички положај – директно утицати). Према томе, раст предузећа може бити усмјерен на стварање добитка у оквиру постојећег производа и тржишта или обухватањем више производа који се међусобно разликују и по технологији и по тржишту. У основи, за предузеће постоје два могућа правца раста:

1. експанзија у оквиру постојеће дјелатности (она се базира на стратегијама: пенетрације тржишта, развој тржишта и развој производа); те
2. диверсификација, која може бити хоризонтална, вертикална и конгломератска. Наведени правци раста се међусобно не искључују (могу се комбиновати).

Стратешки оквир за идентификовање појединих праваца раста треба да полази од циљева раста, потенцијала тржишта производа појединих грана и постојећих техничко-технолошких, финансијских и кадровских способности предузећа. Све компоненте и могућности раста, као и њихове величине, треба антиципирати у просторном и временском хоризонту тако да се могу сагледати све димензије и посљедице понашања предузећа у његовом развоју.

3.4. Смјерови и облици повезивања

Повезивање предузећа може бити: хоризонтално, вертикално и конгломератско.

Хоризонтално повезивање настаје повезивањем предузећа која припадају истој грани привреде, тј. која производе истородне производе и снабдијевају исто географско подручје (имају исте или сродне скупине купаца или добављача). У хоризонтално интегрисаном (повезаном) предузећу његови организациони дијелови нису технолошки повезани. Јединственост предузећа се обезбјеђује кроз заједничко (централизовано) обављање стратешких послова маркетинга, финансија, развојног планирања, али оперативни послови ових функција су децентрализовани. Овај смјер повезивања омогућава повезаним предузећима остваривање економичније производње, елиминацију непотребних капацитета у производњи и промету, те стварање већег инвестиционог потенцијала за упошљавање савремене и менаџерских система. Окупљавање величине предузећа путем хоризонталног повезивања може довести до појаве монопола и угрозити положај осталих предузећа у тој грани привреде.

Вертикално повезивање настаје када се повезују предузећа која обављају поједине, обично сукцесивне фазе у производњи или дистрибуцији одређеног производа. Та врста повезивања може ићи смјером напријед – према финалном производу, односно према купцима или смјером уназад – према изворима сировина, тј. према добављачима. Основни мотив вертикалног повезивања је задобијање контроле над неким критичним ресурсима и

фазама у репродукционом ланцу, као и да се елиминишу нерационалност екстерног тржишта, стекне јача преговарачка снага у односу на тржишне учеснике и повећа ступањ самосталности у односу на њих. Дакле, са вертикалним повезивањем настало предузеће преузима одређене функције које је до тада вршило екстерно тржиште. Вертикално повезивање не мора резултирати повећавањем обима продаје финалног производа. „Али“, истичу М.Милисављевић и Ј.Тодоровић (1990, 203) „успостављањем контроле над ријетким факторима производње од стране мањег броја произвођача, улазак нових конкурената је значајно отежан или скоро потпуно онемогућен. С друге стране“, истичу они, „вертикално повезивање у једном предузећу може достићи такве размјере да оно контролира значајне дијелове укупног обима активности, а које се одвијају у одвојеним фазама процеса производње финалног производа. У таквим ситуацијама вертикално повезивање може постати потенцијални извор стицања монополске моћи на одређеним подручјима.“

Конгломератско повезивање претпоставља такав облик раста и развоја предузећа, који подразумијева да предузеће врши диверсификацију својих дјелатности, тј. да у свој портфолио укључује програме (производе, услуге) који припадају различитим гранама дјелатности. То повезивање може бити:

- тржно (концентрично – повезује различите фазе производње или / и продаје, али су заједнички купци);
- технолошко (концентрично – исте или сличне фазе у производњи или / и продаји, али су различити купци); или
- потпуно (сасвим) конгломератско (различите фазе у производњи или/и продаји и различити купци).

Дакле, ако неко предузеће жели (и може) свој раст и развој базирати на очувању конвергентне производње и/или тржишта у циљу јачања свог базичног подручја дјеловања онда оно слиједи стратегију концентричне диверсификације. Ако, пак, оно за остваривање свог раста и развоја слиједи стратегију покривања различита тржишта путем обухватања производа (програма и дјелатности) који се по технолошкој основи и каналима продаје значајно разликују, онда се ради о конгломератској диверсификацији. Поред тога, повезивање може бити и према подручјима – у једној држави, у више држава или по географским подручјима.

Концентрично диверсификовање може обезбиједити баланс између ефеката који настају по основу кохерентности дјелатности предузећа, тј. оно омогућава да се остварује тзв. економија обима и то по основу: заједничког кориштења капацитета, input-а и know-how-а. Концентрична диверсификација се остварује на основу хоризонталне и вертикалне диверсификације, са тим се предузеће оспособљава за економичнију производњу и дубљу пенетрацију на одређена тржишта. Када предузеће искористи могућности за раст и развој које му пружа концентрично повезивање, оно се може одлучити за чисто конгломератско повезивање (конгломератску диверсификацију), тј. да слиједи стратегију покривања разних тржишта путем обухватања производа, који по технолошкој основи и каналима продаје немају битне додирне тачке (припадају разним гранама привреде). Тај начин повезивања такођер може дати одређене ефекте, који настају на основу повећане флексибилности предузећа према његовој околини, а посебно када је та околина хетерогена и динамична. Наиме, са вјештим манипулирањем са својом финансијском снагом и могућностима које им даје флексибилна мултидивизионална организациона структура, чисти конгломерати, у односу на јединствена предузећа, имају значајне предности када је у питању избор атрактивних подручја извора добитка. Иако конгломерат не утиче пресудно на ниво конкуренције у конкретној привредној грани, он

због своје конгломерације утиче на промјену снага у појединим гранама привреде и повећава концентрацију своје моћи у односу на привреду као цјелину.

На опасности, које за привреду једне земље крију конгломерати, указују М. Милисављевић и Ј. Тодоровић (цит.рад., стр. 205), и наводе: „За разлику од заједничких предузећа, која се организовано оснивају, са строго дефинисаним циљевима на плану ефикасног искориштавања компаративних предности заинтересованих земаља, данас смо свједоци све веће тешко контролисане, експанзије крупних конгломерата на већи број националних тржишта. Ти конгломерати су предузећа мултинационална више по сфери утицаја, а мање по структури управљачких снага. Моћ таквих предузећа не манифестује се само у односу на национално тржиште земље у којој му је сједиште, већ и шире, на тржишта која покрива. Достигнута величина и конфигурација омогућава крупном предузећу да инвестира у стране операције, подјарми и елиминира домаће конкуренте, или обесхрабри улазак нових, а то онда користи за даље јачање своје позиције“ (цит.рад., стр. 206). Конгломерати са својом стратегијом ширења операција изван националних граница, успијевају да на страним тржиштима дођу до екстра профита на бази кориштења јефтиније радне снаге, енергије и других погодности у тим земљама. Поред тога, проширено тржиште им омогућава да повећавају сопствену продуктивност користећи се предностима великосеријске и масовне производње.

Напријед наведена запажања и оцјене у вези карактеристика конгломератских организација, актуелна су и данас, јер је у земљама које су у саставу Еуропске уније (па и у САД) сада у току нови велики талас власничког повезивања предузећа, банака и других финансијских организација, у којем долази до јачања постојећих и стварања нових крупних корпорација конгломератног типа, на рачун смањивања броја јединствених предузећа. Manageri су опуномоћеници власника који им, у много чему, повјеравају располагање предузећем. То им даје велику моћ у предузећу и у друштву. Менаџмент је „владање у малом“, а такођер и, „у великом“ – данас су многа међународна предузећа постала економски јача од мањих држава. Отуда се све чешће може ћути слједеће размишљање: што важи за добро владање (државом), важи и за менаџмент (предузећа) – и што важи за management, важи и за добро владање.

Власничке везе настају приликом оснивања предузећа када два или више предузећа дају своје улоге као оснивачки капитал новог предузећа или два предузећа оснивају заједничко предузеће (енгл. joint venture), у којем имају једнаке или скоро једнаке удјеле или два предузећа се удруже у ново предузеће (енгл. consolidation).

Власничке везе могу настати и у току дјеловања предузећа. На примјер, једно предузеће купи мањински удио у другом предузећу, било уз сагласност постојећих власника (посебно у друштвима са ограниченом одговорношћу), било са куповином власничких удјела на финансијском тржишту (посебно дионичка друштва). Предузеће, чији су власнички удјели купљени од стране других предузећа, наставља са пословањем. Поред тога, постоји и могућност да једно предузеће купи већински или 100% власнички удио у другом предузећу – исто као у претходном случају (енгл. acquisition) с тим да то друго предузеће настави са пословањем. И на крају, постоји могућност да се једно предузеће припоји другом (енгл. merger) и то припојено предузеће престаје пословати као самостално предузеће.

Врсте и карактеристике могућих начина повезивања предузећа дати су у слједећој прегледници (М.Тавчар 2002, 198):

ВРСТЕ	КАРАКТЕРИСТИКЕ	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
Припајање (енгл. merger)	• Предузеће-купац преузима сва потраживања и све обавезе предузећа које купује; • Купљено предузеће престаје постојати као правни субјект	• Једноставно преузимање пораживања и обавеза, не појединачно.	• Потребна је сагласност већине чланова продатог предузећа. • Ризик због преузетих обавеза у тренутку спајања.
Спајање у ново предузеће (енгл. consolidation)	• Важи скоро све као за спајање у предузеће купца	• Нико не купује, нико није продат.	• Важи исто као за сједињавање у предузеће купца.
Куповина дионица (удјела) предузећа (acquisition of stock)	• Куповина дионица од власника за новац, вриједносне папире или дионице купца	• Веома једностав-но, без скупштине дионичара, може са сваким понаособ; нема присиле за продају.	• Предузеће није могуће припојити док сви дионичари не продају. • Ако купац не добије довољну већину, мора поштовати (заштићену) мањину.
Куповина средстава предузећа (acquisition of assets)	• Куповина познатих средстава (не власничких удјела), за новац, вриједносне папире или дионице купца. • Купац може преузети и познате обавезе.	• Купац купује позната средства и тако се осигурава од ризика због преузимања непознатих обавеза.	• Државни органи могу сматрати да се ради о спајању и захтијевају одговор. поступак. • Преношење власништва појединих средстава и власништва захтијева додатне трошкове и поступак.

3.5. Снување и реализовање власничког повезивања

Припрема власничког повезивања предузећа

Припрема власничког повезивања предузећа је одговоран процес, који започиње са оцјењивањем тржишне вриједности предузећа, најчешће по једној од варијанти за оцјењивање нето садашње вриједности. Management и управљачи морају бити свјесни свих несигурности које доноси то оцјењивање – посебно због предвиђања будућих финансијских токова, рентабилности и ризика. Припрема повезивања је такођер и осјетљив процес, јер тангира интересе (у смислу користи) унутарњих и вањских учесника предузећа. Повољне околности за припајање се могу јавити у ниској цијени коју купац плаћа. Поред тога, тешкоће у вези са финансијским средствима, кадровима, материјалним снабдијевањем и сл., са којима се предузеће које се припаја сусреће, могу бити разлог за ту трансакцију. Неповољне околности за припајање се показују у високој цијени коју

купац треба да плати (а на њу утичу конкуренти потенцијалног купца са својим стратегијама). Ако је циљ припајања (са интегрирањем, куповањем, поређивањем) повећавање обима пословања предузећа, онда је потребно уважавати околности за припајање (M. Porter 1980, 324-338), које су наведене у следећој прегледници:

КОНЦЕПТИ	ПРИЛИКЕ	ПРОБЛЕМИ
Органски раст	- Раст има основу у предузећу; боље га прихватају како сарадници, тако и партнери. - Раст подстиче подузетништво, елан, иновативност у предузећу.	- Ограничени извори средстава до којих организација доспијева; несигуран је раст који нема довољан прилив средстава и потребну критичну висину (масу) средстава. - Органски раст је жеља да се наставља прошлост, већа преусмјеравања су тешка.
Раст с припајањем	- Предузеће стекне стваралачке способности, технологије, тржишта, сараднике – могуће и издашне финансијске изворе за свој раст. - Ризици за иновирање су нижи. - Раст може бити тренутачан.	- Предузеће нема неограничени избор, добије то што постоји – дакле предности и недостатке. - Ширење мисије с новим програмима може бити ризично, је предузеће за то нема провјерених могућности и јер их сарадници не прихватају као своје.
Ширење тржишне понуде – или повећавање способности		
Раст с интеграцијом		
Повезивање програма добављача	- Неовисност од добављача, повећавање додане вриједности у властитој дјелатности. - Мањи одлив информација.	- Оптерећивање менаџнта и стручних служби. - Потребна је већа критична маса средстава.
Преузимање програма купаца	- Предузеће има из пређашње сарадње обилна знања о производима купаца и о тржиштима за те производе. - Предузеће стиче додану вриједност купца.	- Предузеће изгуби купца, можда и друге – због слабог угледа. - Упитно је да ли предузеће зна производити и продавати једнако успјешно као што то зна купац.
Преузимање дјелатности тржишних путева	- Приближавање тржишту. - Предузеће познаје тржишне канале и купце. - Предузеће покушава захватити високу додану вриједност тржишних канала.	- Досадашњи тржишни канали постају несигурни конкуренти и противници. - Дјелатност тржишних путева захтијева другачија знања, вјештине и искуства. - Велика додана вриједност још није и сигуран велики добитак. - Мања цјеловитост понуде.

Оцјењивање кандидата за власничко повезивање и одлучивање о избору

И тражење прикладне прилике за власничко повезивање је захтјеван посао. Чест је случај да предузећа јавно објаве свој интерес за такво повезивање. Поред тога, корисне информације о могућим кандидатима за власничко повезивање предузећа могу дати разни појединци и организације које се баве дјелатношћу посредовања у таквим повезивањима.

Предузеће које даје иницијативу за власничко повезивање могуће кандидате прегледа (М.Тавчар 2002, 200):

- систематично – на основу сегментирања тржишта потенцијалних кандидата, избора сегмената, списка кандидата, те њиховог оцјењивања са коришћењем метода финансијског и стратешког анализирања;

- опортунистички – разматра кандидата који се сам јавио на основу свог интереса, али то може да буде ризично, јер не постоји могућност упоређивања;

- пригодно – у погодном тренутку куповина предузећа, која су на продају по књиговодственој вриједности у тренутку ниске конјуктуре на берзи, затим куповина отцијепљених предузећа (енгл. spin-offs) и сл.

Оцјењивање кандидата за власничко повезивање је посао који тражи пуно времена, прилично је скуп, па цитирани аутор наводи листу питања на која треба дати одговоре у почетној и каснијој фази:

<i>Питања у почетној фази</i>	<i>Питања у каснијој фази</i>
• Какви су ризици због промјена технологије? • Да ли након повезивања остају кључни кадрови? • Због чега је предузеће за продају? • Како би било могуће повећати рентабилност? • Какви су изгледи у грани предузећа? • Које функције предузећа су пресудне за успјех? • Колика је везаност предузећа за малобројне добављаче и купце? • Шта може једно предузеће допринијети успјешности другог? • Какав склад је могуће очекивати између managementa оба предузећа?	• Да ли је нешто залог на консигнацији? • Да ли предузеће ствара резерве за рекламације и поправке? • Колика је још важност патената, које има предузећа? • Какво је стање важећих уговора са синдикатима? • Колике су могуће непокривене обавезе према пензијском фонду у предузећу? • Да ли ће кључне пословне везе предузећа задржати процес мијењања власништва? • У коначној фази треба анализирати детаљне биланце стања, успјешности и новчаних токова предузећа.

Са аспекта учинака, повезивање може бити адитивно и синергетско.

Адитивно повезивање произлази из констатације да је нето садашња вриједност будућих приноса предузећа једнака своти нето садашњих вриједности предузећа, која се повезују; однос те двије вриједности је основа за одговор о увјетима повезивања.

Синергетско повезивање претпоставља да нето садашња вриједност будућих приноса предузећа треба да буде већа од своте нето садашње вриједности предузећа, која се повезују. Приликом оцјењивања доприноса предузећа (која се удружују) прирасту вриједности треба уважавати: предвиђање тржишне успјешности (енгл. market forecast bargain), могућ утицај лошег менаџмента (енгл. мисманаџмент баргаин), утицај исподпросјечне успјешности (енгл. subnormal performance bargain), утицаје пореза (енгл. tax bargains) и утицај трошкова средстава (енгл. cost of capital bargain). Поуздано оцјењивање кандидата за власничко повезивање спречава већи број фактора. Ако

потенцијални купац није у стању да ту оцјену изврши сам, онда је препоручљиво да за тај посао ангажује стручне консултанте. Веома су опасна наоко привлачна предузећа, њихов management може краткорочно побољшати њихову рентабилност тако што не врши текуће одржавање, не улаже у развој производа, развој тржишта, развој managementa и сл., али у дужем периоду биће потребна већа улагања од оне краткорочне користи. Од могућих ризика, купац се настоји осигурати писаним јемством и објашњењима managementa о чињеницама и увјетима. За вредновање предузећа могу се користити разне познате методе, оне по тржишној вриједности (вриједности дионица на берзи), или по књиговодственој вриједности, тако и по нето садашњој вриједности очекиваних приноса у будућности, а када су исцрпљене те и друге могућности, онда се то вредновање мора вршити по осјећају.

Изведба повезивања

У принципу, већина власничких повезивања се одвија по претходном споразуму који се закључује између managementa и органа управљања предузећа која се повезују. Иницијатива за повезивање може бити пријатељска (добронамјерна) или душманска (са циљем уништавања другог предузећа). Логично је да се management и органи предузећа противе таквој (душманској) иницијативи за повезивање, схватају је као присилу и настоје да се томе одупру. За одвраћање освајача користе се сљедеће тактике (Rue – Holland 1986, 191; у М.Тавчар 2002, 202):

<i>Тактика</i>	<i>Садржај</i>
Самозаштита (енгл. self-protection)	Помоћ и наклоњеност правних и финансијских специјалиста за куповине и припајања предузећа.
Противнапад (енгл. Pac-Man)	Значајне куповине власничких удјела, обично дионица предузећа – освајача.
Самооткуп (енгл. Self-tender)	Предузеће понуди дионичарима да откупе њихове улоге, а не да то уради освајач.
Разводњавање (енгл. Dilution)	Емитовање великог додатног пакета приоритетних дионица ради разводњавања гласачке снаге дионица, које су већ на тржишту.
Грабежљивац (или ајкула – морски пас) који одбија (енгл. Shark repellent)	- Промјена статута, која продужава мандат надзорног одбора или managementa или једног и другог. - Промјена статута, тако да је за власнички приступ потребна изузетно велика већина гласова. - Пренос предузећа у другу државу гдје закони отежавају планирано подјармљивање.
Бијели принц (енгл. White prince)	- Management потражи прихватљивијег купца који понуди бољу цијену. - Management прекомјерно задужи предузеће. - Предузеће откупљује дионице од освајача по цијени која је знатно изнад тржишне.
Тровање (енгл. Poison pill)	
Слатка (љубоморна) одмазда (енгл. Greenmail)	

Многа власничка повезивања нису била успјешна или нису дала очекиване резултате. Предувјет за успјешну куповину или припајање предузећа је брижљиво планирање преласка из стања прије у стање након повезивања, које обухвата:

- Удруживање система managementa оба предузећа (рачуноводствених, кадровских, информационих, развојних итд.).

- Прикладна аутономност купљеног или припојеног предузећа је најбоља гаранција за сарадњу постојећег managementa, који у успјешним предузећима зна како треба планирати, организовати и овладавати предузеће.

- Овлаштења и одговорности које ће важити између managementa купљеног или припојеног предузећа и managementa предузећа које је купило или припојило (прво) предузеће.

- Награђивање managementa купљеног или припојеног предузећа.

- Култура купљеног или припојеног предузећа (на првом мјесту је: тактичност и права мјера стрпљивости према донекле различитим вреднотама, обичајима, поступцима, унутарњим односима).

Цитирани аутори наводе седам темељних грешака код куповине предузећа:

1. пристанак на превисоку цијену,
2. слијепо вјеровање да ће коњукура вјечно трајати,
3. куповине без претходних анализа и оцјена,
4. куповине које превише шире мисију предузећа,
5. куповине које су превелики залагај за предузеће (купца),
6. куповина предузећа са битно другачијим културама,
7. очекивање да ће кључни manageri остати у купљеном предузећу.

3.6. Редифинисање политике

Када је извршено формирање скупине предузећа или када су настале значајне промјене у његовој конфигурацији услед спајања и/или припајања других, до тада самосталних предузећа, потребно је редифинирати све елементе политике, како на нивоу централног (матичног, надређеног, кровног) предузећа, тако и на нивоу предузећа кћери (подређених) предузећа. Ако предузеће има већи број нивоа предузећа кћери, потребно је редифинирати политику и за сваки од тих нивоа власнички повезаних предузећа.

Први елеменат од кога се треба поћи је редифинирање визије скупине предузећа на нивоу центра (кровног предузећа). Из заједничке представе о кровном предузећу и визије тог предузећа слиједи одређивање сврха – темељних и најтрајнијих циљева предузећа. Те сврхе, односно темељни најтрајнији циљеви предузећа треба да су прихватљиви за већину најзначајнијих учесника предузећа, те да их је могуће мјерити по одабраним мјерилима успјешности.

Досадашња искуства из дјеловања управних савјета и управних одбора код нас су скромна, али се показало да је поновно одређивање сврха и мјерила успјешности, мада неопходно, веома тешко, јер:

- management и управљачи центра (кровног, матичног) предузећа још увијек нису довољно свјесни тога колико су неопходна примјерена мјерила успјешности за одговарајуће вредновање учинковитости и успјешности дјеловања укључених (овисних, подређених предузећа) као основе за распоређивање ресурса;

- managementi подређених предузећа (што због незнања, што због посебних интереса) очекује да би одређивање сврха и мјерила успјешности могло да се одвија по преживјелој самоуправној пракси са цјенкањем између надређеног и подређених предузећа.

Мјерила успјешности су основно оруђе за вредновање и избор стратегије, које настају у скупини предузећа. Темељно полазиште за економско вредновање је упоређивање уложака (жртава) у одређену активност (дјелатност) са учинцима (результатима) који настају вршењем те дјелатности. Тај опћи поступак економског вредновања важи и за вредновање стратегија, гдје се упоређују потребна улагања за остваривање (реализовање) одређене стратегије са резултатима који се очекују од њеног остваривања. Са тим се добије мјера економске учинковитости и успјешности вредноване стратегије. Конкретан израз те мјере овиси од употребљене мјерне јединице предвиђених или планираних улагања и резултата остваривања. Вјероватно да ће у већини случајева изабрана мјерила бити усмјерена на што већу рентабилност уложених ресурса (капитала, знања итд.) уз одређени ниво ризика у одређеном временском оквиру (краткорочно, дугорочно).

Носиоци сновања стратегије су менаџери предузећа. Концепт партиципативног вођења (managementa) диктира да у сновању политике (и стратегије) предузећа треба да учествује што већи број менаџера из разних дијелова и хијерархијских нивоа предузећа. Међутим, у реализовању те идеје долази до бројних изведбених и суштинских тешкоћа, посебно због различитости менаџера из разних програма предузећа. Због тога, стратегију обично снује ужа скупина менаџера, а шира скупина је разматра, допуњује и на крају усвоји.

Четири концепта судјеловања у процесу снувања стратегије по D.Aacker (1988, 22-38) су:

- одоздо према горе (сновање извире из предузећа кћери, добра страна му је што су носиоци програма непосредно укључени у процес сновања, а недостатак тако заснованих заједничких стратегија предузећа је то што су оне само збир стратегија програма, којима често недостаје заједничка визија);

- одозго према доле (стратегије заснује managerski врх центра, односно матичног предузећа, оне одражавају тежње, вредноте и очекивања ограниченог круга managera, који за те стратегије покушавају придобити ниже нивое managementa, такође и предузећа кћери – предност овог концепта је јединственост и далековидност визије и мисије, а слабост тога је што су изгубљене иницијативе и стваралаштво носилаца програма);

- интерактивно сновање (процес се одвија у више корака између топ managementa и нижих нивоа манагемента, дакле између центра или матичног и предузећа кћери, добра страна таквог приступа је што су менаџери свеобухватно укључени у тај процес, али је тешко овладавати тако комплексан процес сновања и у току усклађивати неизбјежне супротности између појединих managera);

- полуаутономно сновање (топ management одреди главне смјернице и визију предузећа, а менаџменти предузећа кћери снују властите стратегије, које ће бити прихваћене ако су довољно складне са смјерницама и визијом). Тако обликоване стратегије су:

- по садржају (M.Porter 1980, 34-46): стратегија ниских трошкова, умјерених цијена и великог тржишног учешћа; стратегија диференцирања, можда нешто виши трошкови и цијене, те мањи дио цјелокупног тржишта; додатна стратегија усредоточена је само на поједина тржишта;

- динамичке: стратегије раста, стабилности и опадања (грчења).