



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA ČAČAK

SEMINARSKI RAD

ANALIZA NEISKORIŠTENIH UNUTRAŠNJIH REZERVU U PREDUZEĆU

UVOD I UVODNA RAZMATRANJA

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

Interni resursi su sve ono što preduzeće koristi baveći se djelatnošću koja je cilj njegovog postojanja. To su osnovna sredstva (zgrade, mašine, uređaji), sirovine i materijal, ljudi, način proizvodnje, odnosno kombinacija svih ovih resursa kao input, za stvaranje odgovarajućeg autputa kao poslovnog rezultata.

Da bi jedno preduzeće dugoročno uspješno poslovalo ono mora voditi računa o stepenu iskorištenosti svih svojih resursa, redovno pratiti i analizirati stepen njihovog korištenja i iznalaziti načine za što optimalnije korištenje istih, tj. svesti na minimum stepen njihove neiskorištenosti.

Ovim se naša samoupravna preduzeća nisu bavila; uzimali su se krediti i stalno se zaduživali, plate su se redovno primale, bez obzira da li je preduzeće uspješno poslovalo ili ne, jer je iza svega bio politički faktor koji je i stvarao ova preduzeća i održavao ih godinama pokrićem gubitaka, kreditima, stvarajući iluziju da je sve divno i krasno. I, zašto bi se neko u takvim uslovima bavio neiskorištenim resursima kada su direktori bili politički izabrani tj. nesposobni, ali „podobni“, kao i ostala lica na značajnim funkcijama u privredi i politici.

Međutim, danas sa početkom tranzicije, privatizacije, procesom restrukturiranja naših preduzeća, sve greške iz prošlosti se skupo plaćaju. Svi ti procesi, koji su neizbježni, se još uvijek jako sporo dešavaju i ne rade se uvijek na pravi način. Formalno-pravno preduzeća se privatizuju, postaju tzv. dioničarska društva, ali još uvijek se u njima radi po starom.

Da bi se stvarno privukao privatni kapital iz zemlje i inostranstva, potrebno je, pored standardnih finansijskih i ekonomskih pokazatelja poslovanja firme, izvršiti i pravu, stručnu analizu neiskorištenih unutrašnjih rezervi u preduzeću, što je jedan od uslova investiranja vlasnika kapitala. Istraživanju unutrašnjih rezervi mora se prići stručnim i naučnim analizama koje će pronaći postojeće i sistematski pronalaziti one unutrašnje rezerve koje se budu pojavljivale. Brojne su zone istraživanja tih rezervi, ali najznačajnije su: analiza neiskorištenih rezervi u korištenju radne snage, osnovnih sredstava, sirovina i materijala, te analiza neiskorištenih unutrašnjih rezervi u procesu proizvodnje. Ove analize će dati relevantne pokazatelje o stanju neiskorištenih unutrašnjih rezervi i uticaće na donošenje poslovnih odluka o ulaženju u proces tranzicije, ili, ako pokazatelji ne budu dobri, to će značiti da preduzeće nema perspektive i da treba što prije krenuti u postupak likvidacije, a ne odugovlačiti i pružati lažnu nadu bilo kome.

1. ANALIZA NESPOSOBNOSTI U FUNKCIJI OTKRIVANJA UZROKA NASTAJANJA NEISKORIŠTENIH INTERNIH RESURSA

Analizirajući nesposobnost nezaobilazno je vratiti se malo, u ne tako daleku prošlost, kraj II sv.rata, jer čini mi se , da je tada sve i počelo. Pobjednici su došli na vlast i krenuli u stvaranje države i privrede bez dovoljno stručnosti, znanja, profesionalnosti i sposobnosti. Pravili su svoje petogodišnje planove, ogromnim zaduživanjem u inostranstvu pravili gigante ,fabrike po ključu i ko zna čemu još, masovno zapošljavali ljude i pravili privid blagostanja, sreće, dobrog života. Nesposobni su tada vodili državu i privredu, a mogli bismo reći da je vode i danas, neki drugi,ali isti takvi mediokriteti (sada sa samo malo više škole na papiru,ali i to je diskutabilno) okupljeni u različite interesne klanove koji su ,uglavnom, povezani sa izvorima finansijske moći, uticajnim ljudima u vladajućim partijama i vlasti. Oni, zatim ,zapošljavaju svoje bliže i dalje rodjake, iste takve drugorazredne i trećerazredne produkcije koji su preplavili naše prostore, naša preduzeća, ustanove, državu. Nesposobni pojedinci i grupe imaju šanse da mimo rada i napora, pored države i njenih institucija,ili ,čak, uz njihovu asistenciju, prisvajaju materijalna i duhovna dobra, državna i privatna, te uživaju i druge povlastice i privilegije mimo pravnih normi i tržišnih zakonitosti. Tad se postavlja pitanje, da li stvarati, učiti, raditi, sticati znanja, što je ogroman intelektualni i ostali napor, ili tražiti neke prečice do materijalnih dobara i društvenog statusa, bez rada, učenja, truda i zalaganja. Pored nesposobnosti,tu su i nemoralnost i sve ono što ona podrazumijeva: krađe, prevare, zloupotrebe. U jednoj našoj fabrici, na zahtjev novog šefa opštih i kadrovskih poslova, naredjeno je iznenada da se izvrši kontrola pri izlasku radnika s posla. Od oko 300 radnika, svega kod dvoje nije nadjeno ništa od stvari (materijala) koje su vlasništvo fabrike. Kod ostalih je nadjeno svega, od alata, ljepila, do papira za kucanje, sijalica, spajalica i sl.

U mom komšiluku su živjeli neki ljudi koji su bili šivači u jednoj lokalnoj fabrici obuće. Njihove kuće su bile skladišta bala koža, konaca svih debljina i boja, ljepila. Pa, stvarno nije ni čudo što su takva i slična preduzeća propala, kako su tek krali oni na višim položajima, teško je i zamisliti. Prisustvo velikog broja unutrašnjih rezervi ukazuje da nesposobnost ne poznaje granice u vremenu i prostoru. Ona nije samo vezana za ljude koji su na odgovornim funkcijama, ona je

svuda oko nas, svugdje ima određeni broj osoba koje nisu sposobne da na pravi način obavljaju svoje poslovne zadake. U sektoru u kome radim ima jedna čistačica, koju kada je ona odsutna zamjenjuje osoba koja izbacila samo smeće, kako smo primijetili, i nekom prljavom vodom, koju treba da mijenja, ali joj je to mrsko, prebriše radne stolove, odnosno, samo ih još više isprlja. I šta se dešava obje imaju istu platu čak je ona nesposobnija i više cijenjena i ima manji prostor za koji je zadužena da ga održava. Znači, nesposobnost je svugdje, čini se da ona preovladjuje na svakom koraku tjerajući sposobnost da čuti i trpi. Grozno, ali istinito.

1.1. Analiza načina napredovanja u hijerarhiji

Istraživanjem načina napredovanja službenika u hijerarhiji i provjerom načina na koji obavljaju svoje nove poslove može se utvrditi da li su oni još na nivou svoje sposobnosti ili su dostigli nivo svoje nesposobnosti. Na svako mjesto u hijerarhiji vremenom će doći neko ko nije sposoban da obavlja svoje nove zadatke, jer je dostigao nivo svoje nesposobnosti. Tako se dešava da službenik, napredovanjem, u jednom trenutku dodje na položaj za koji nije sposoban. Neki dostižu nivo svoje nesposobnosti na najnižem stepenu i nikada ne bi trebalo da napreduju, iako toga kod nas gotovo da nema, svi kad-tad kao nešto napreduju ili zbog godina staža ili što imaju nekoga ko ih forsira. Neki bistriji, mogu dobiti i više unapredjenja i stići do nekog više nivoa svoje sposobnosti. Ako se i tu pokažu sposobni, to im garantuje još jedno unapredjenje, ali to bi trebalo biti poslednje, jer jedno je uvijek sa nivoa sposobnosti na nivo nesposobnosti.

Vremenom u svakoj uspješnoj organizaciji dodje do pojave viška osoblja na rukovodećim funkcijama, što predstavlja čitav niz tzv. **perkusiivnih sublimacija** (prividnih unapredjenja) i broju kandidata za ta unaprđenja. Glavni razlog tome je prikrivanje loše vodjene kadrovske politike zbrinjavanjem nesposobnih rukovodilaca koji ometaju ili koče rad nekog sektora ili ne doprinose ništa, na neko drugo mjesto, takodje, visoke funkcije gdje, isto tako, neće biti produktivni, ali oni to shvataju kao unapredjenje.

Lateralna arabeska je takodje jedan od načina zbrinjavanja nesposobnih kadrova, dobija se nova zvučna titula, plata je ista, ali je nesposobnjaković udaljen od drugih. Ovaj način izdvajanja nesposobnih je mnogo lakše provesti u velikoj hijerarhiji. To su bili, u jednoj banci u kojoj sam radila prije rata tzv.,,savjetnici,, imali su svoje kancelarije, savjetovali nisu nikoga ni o

čemu, ali nisu ni smetali drugima u poslu. Svi su znali njihove uloge, osim njih samih, oni su mislili da su neko i nešto.

Profesionalni automatizam, takodje, predstavlja vrstu unapređenja nesposobnih. Njih unapredjuju i procjenjuju njihovi rukovodioci koji su već dostigli svoju nesposobnost. Da su ti isti rukovodioci još uvijek na nivou svoje sposobnosti, ovi profesionalni automati ne bi mogli biti unaprijeđeni. Medjutim, nesposobni rukovodioci na osnovu kriterija samo kod njih vrednovanih (urednost, servilnost, zalaganje) unapređuju ovakve radnike. Pošto nisu sposobni da sami odlučuju, da rješavaju probleme nastale izvan redovnih poslova za šta treba biti sposoban i naći rješenje, profesionalni automati ovim unapređenjem dostižu nivo svoje nesposobnosti.

Očeve cipele je još jedan način brzog dostizanja sopstvene nesposobnosti. To se dešava kada vlasnici porodičnih preduzeća svoju djecu postavljaju na visoke funkcije bez prethodnog postepenog kretanja po hijerarhiji kako se to radi u razvijenoj kapitalističkoj privredi, nadajući se da su ta ista djeca sposobna da vode preduzeće. Kod nas ima relativno malo porodičnih preduzeća , pa ovakvi slučajevi nisu česti, ali zato su tu veze i poznanstva, familija, itd.

1.2. Narušavanje hijerarhijskog reda (eksfolijacija hijerarhije)

Još jedna dimenzija nastalih unutrašnjih rezervi je **eksfolijacija hijerarhije** tj.narušavanje hijerarhijskog poretka. U većim hijerarhijama prevelika sposobnost je manje poželjna od nesposobnosti. Prosječna nesposobnost (čega kod nas ima najviše) nije razlog da neko dobije otkaz, ona je samo prepreka unapređenju (čak ni to). Ali, prekomjerna sposobnost može često voditi i ka otkazu, jer narušava red u hijerarhiji, a to se ne oprašta. Takav radnik odudara od mediokritetne sredine i postaje problem koga se treba riješiti, jer pored njega se niko ne osjeća ugodno ,njegova velika sposobnost samo naglašava njihovu nesposobnost. Tipičnoj hijerarhiji podjednako su nepoželjne i prevelika sposobnost i prevelika nesposobnost, najviše im odgovara polusposobnost, jer se većina zaposlenih nalazi negdje na tom nivou..

1.3. Nagomilavanje osoblja u hijerarhiji

Obično kod hijerarhija koje ne posluju sa uspjehom, kontra logici, dolazi do povećanja broja zaposlenih, jer je većina zaposlenih dostigla sopstveni nivo nesposobnosti, te samim tim nije dovoljno produktivna. Zapošljavanjem novih radnika ti nesposobni kadrovi ,u stvari, štite sebe od gubitka posla koji bi se desio propašću preduzeća. To ne daje dugoročne rezultate, jer unapređivanjem novih radnika na nivo njihove nesposobnosti javlja se potreba za novim radnicima i tako u krug, dok preduzeće sasvim ne propadne. Podaci iz 1999.govore da je u našoj privredi tada bilo 60% viška zaposlenih što ni jedna privreda na svijetu ne bi mogla podnijeti , a da posluje sa uspjehom.

Da bi selekcija i odabir zaposlenih, odnosno sposobnih ljudi , bila sprovedena na pravi način najbolje bi bilo angažovati stručnjake koji bi pomoću testova sposobnosti to činili. Međutim, mora se imati u vidu da je i njihova ocjena relativna, jer postoji mogućnost da su i oni dostigli nivo svoje sopstvene nesposobnosti. Te provjere i ocjene ponekad se(što je piscu ove teze poznato) rade po narudžbi menadžmenta, plaćeni su od strane istih (za novac naši ljudi svašta čine) i služe u svrhu manipulacija tj.unapredjenja svojih ljudi i pulena, a pravi rezultati se čuvaju kao neka tajna, ko zna zbog čega. S toga bi bilo dobro da se ovi testovi sposobnosti rade, kako prilikom zapošljavanja novih, tako i za već zaposlene radnike, pod šiframa i da se stvarni rezultati prezentiraju svim zainteresovanim. Ali, poznavajući nas, i tu bismo našli načina za manipulaciju. Sposobni nezavisni (koliko nezavisni od onih koji ih plaćaju?) stručnjaci za racionalizaciju bi mogli puno učiniti, dati savjete za rad zaposlenih, proizvodne metode, dinamiku i način zapošljavanja, razvojne sheme, preraspoodjele u okviru postojeće radne snage i dr.što bi za efekat moglo imati povećanje radnog učinka sposobnih službenika. Kod nas je zapošljavanje stihijno, nema prave selekcije i odabira zaposlenih, uglavnom direktori sami dovode koga i kad hoće.

1.4. Transfer iz hijerarhije u hijerarhiju

Ovaj oblik kretanja zaposlenih dovodi do pojave prisilne nesposobnosti u slučaju kada sposobni službenici koji imaju visoke funkcije često nisu zadovoljni svojom sposobnošću. Pošto su u svojoj hijerarhiji na vrhu i ne mogu na veći položaj da bi mogli,eventualno, dostići nivo svoje nesposobnosti, prelaze u druge hijerarhije misleći da će i tamo biti sposobni, a to za

posledicu ima prisilnu nesposobnost, jer će u novoj sredini ovi ljudi dostići nivo nesposobnosti. Radi se o transferima kao npr. iz kulture u politiku, iz politike u privredu i sl. (Dobrica Ćosić, Sokrat, Aleksandar Berček, Macbeth). Kod ovakve nesposobnosti javlja se kod ovih ljudi koji su nekada bili na vrhuncu svoje sposobnosti, želja za većom produktivnošću, što uglavnom rezultira dovodjenjem novih nesposobnjakovića na ključne funkcije. Nesposoban službenik nije sposoban da nađe sposobne. Malo je poznato da je neki od ovih službenika odbio transfer u drugu hijerarhiju, što bi bilo logično. Međutim, kod normalnih ljudi dostizanje svoje nesposobnosti, na ovaj način, stvara osjećaj nemoći, nezadovoljstva, jer su svjesni da ne mogu postići produktivnost koja je potrebna na novom radnom mjestu.

1.5. Karakteristični pokazatelji poslednje funkcije u hijerarhiji

Spoznaja ko je došao do svoje poslednje funkcije bila bi veoma koristan podatak, koji bi omogućio da zaposleni ne dostignu nivo svoje nesposobnosti, što bi bilo idealno za preduzeće. Ima puno pokazatelja koji ukazuju na simptome poslednjeg unapređenja.

Jedan od njih je **fonofilija**, koja se ispoljava kada službenik svoju nesposobnost opravdava nemogućnošću stalnih kontakata sa svojim saradnicima i zaposlenima, pa sebi na radnom stolu instalira više telefona, interfon, kompjuter najnovije generacije, on istovremeno priča na dva telefona, sav je u poslu i gužvi, a u stvari ništa ne doprinosi preduzeću.

Papiromanija je još jedan simptom poslednjeg unapređenja. Službenik ima pun sto papira, knjiga, stalno nesto prevrće i traži, kao on nešto radi, a u stvari time samo svjesno ili nesvjesno prikriva svoju nesposobnost i nekorisnost.

Fileofilija je još jedan od simptoma poslednje funkcije, službenik pod konac stalno slaže papire, bolesno je uredan, kontroliše registratore da se neki papir ne izgubi i tako stvara sebi i drugima privid nekog posla, a posla nema.

Službenik koji je bolesno uredan, na čijem stolu nema ništa, želeći ostaviti utisak da je to zbog toga što je toliko efikasan, a u stvari mrzi papire koji ga podsjećaju na posao za koji nije sposoban, takođe je došao do nivoa svoje nesposobnosti, to je tzv. **papirofilija**.

Tabulatorni gigantizam je opsjednutost veličinom, službenik sa ovim simptomom uzima ogroman radni sto, kancelariju veću i otmeniju od drugih, da bi na taj način demonstrirao svoju važnu funkciju, ali samo na papiru, jer nije sposoban da je obavlja.

Pored gore navedenih simptoma poslednje funkcije postoje i mnogi drugi. Jedan od njih je npr. **samosažaljenje**, kada službenik žali za prošlošću, starim dobrim vremenima ,u stvari , on žali za vremenom kada je radio na radnom jestu za koje je bio sposoban. Takođe, kod sluzbenika koji su dostigli svoje poslednje unapređenje često se može zapaziti simptom tzv. **rigor cartis** odnosno pretjerani interes za ustrojstvo organizacije i grafikone, insistirajući na rigidnim shemama i pravilima, formama, bez ikakve fleksibilnosti, što može napraviti štetu preduzeću.

Takođe, zlostavljanje potčinjenih, zbunjivanje , može značiti poslednju funkciju.

Sindrom **neodlučnosti** pokazuje sasvim sigurnu nesposobnost rukovodioca, to je nemoć u donošenju odluka, odlaganje u nedogled dok neko drugi to ne riješi ili ne bude prekasno, prenošenje važnih odluka na niže službenike.

Mnogi službenici nikada ne shvate da su dostigli nivo svoje nesposobnosti, bave se nekim sporednim stvarima i pričama u toku radnog vremena , služe često samo kao prenosni tzv. gluvi telefon koji prenosi zadatke izmedju sektora koje u normalnim uslovima niži službenici sami izmedju sebe koordiniraju i to puno većom brzinom i efikasnošću, ali kako bi onda ovi nesposobni rukovodioci glumili da nešto rade. Ali, zato ,sve one poslove za koje bi oni po funkciji morali odgovarati prenose na svoje potčinjene, na koje samim tim prenose i odgovornost koju po hijerarhiji ne bi trebalo da imaju. Poznat je slučaj iz jedne naše banke gdje je rukovodilac davao zadatke potčinjenima, koji su zbog rizika posla tražili njegov potpis, ali bilo je ono „potpiši ti, nemam sad vremena, pusti slobodno sve je u redu i sl.,, što je dovelo neke od tih potčinjenih čak i u zatvor, kad je u navedenoj banci došlo do velikih gubitaka zbog nesavjesnog poslovanja.

Bavljenje sporednim stvarima (kada direktor sačekuje radnike da vidi ko kasni, kada marketing menadžer obilazi butike da isposluje plaćanje za radnike svoje firme na rate dok istu napuštaju klijenti i sl.)je , takođe, jedan od simptoma nesposobnosti. Većina službenika se kad dostigne nivo svoje nesposobnosti počinje baviti sporednim stvarima, ubijaju se od nekog posla što posmatraču sa strane izgleda kao rad, a u stvari ne rade ono što je predviđeno njihovim radnim mjestom, što bi stvarno trebalo da rade. Međutim, njima samima taj sporedni posao mnogo znači da ne bi osjetili sindrom poslednje funkcije i omogućava im da odu u penziju na nivou svoje sposobnosti, po njihovom mišljenju, ali, za taj sporedni posao.

1.6. Regresija hijerarhije (nazadovanje)

Regresija hijerarhije ili nazadovanje je pojava da svjedočanstva, diplome, čak i akademski stepeni gube svoju vrijednost kao mjere sposobnosti. Nekada je zaposlenih sa fakultetskom diplomom bilo jako malo, sama pismenost je tada predstavljala dovoljnu sposobnost. Povećanje broja pismenih, pa zatim onih sa srednjom školom, te naposljetku i onih fakultetski obrazovanih, dovelo je do toga da veliki broj tih svjedočanstava sposobnosti, u stvari, predstavlja svjedočanstva nesposobnosti. U našem školstvu kriterijumi prolaznosti su drastično poremećeni. Da li je to takva politika obrazovanja, ili su nekada i nastavnici i profesori bili puno obrazovaniji, sposobniji i kvalitetniji. Dok sam ja išla u gimnaziju, kod profesorke srpskog nije mogao dobiti prolaznu ocjenu učenik koji je riječ „gradski,, pisao,, gracki,,-,,ne mogu,, pisao ,, nemogu,,-,,finansijski ,, pisao „finansiski,, i sl. Danas u toj istoj školi učenici koji prave takve greške imaju vrlo dobre ocjene. I šta nam se dešava. Imamo polupismene (osnovno poznavanje maternjeg jezika) fakultetski obrazovane ljude, čak i magistre, koji ne znaju pravilno na svom maternjem jeziku napisati obično poslovno pismo. Katastrofa. Da je školstvo ono što treba da bude, za neke bi srednja škola morala ostati maksimum obrazovanja, bez obzira što isti imaju materijalne mogućnosti da se dalje školuju. Ali, baš takvi, koji nisu svjesni svoje nesposobnosti, najviše se i laktaju i jure za karijerom. Prihvatili bi se bilo kakvog posla, samo ako isti predstavlja unapredjenje, pomjeranje ka vrhu i nosi sobom osjećaj vlasti, ganjaju titule i akademska zvanja.

Imali smo ovdje kod nas jednog novokomponovanog bogataša koji je svoju doktorsku diplomu (naravno negdje kupljenu) držao uramljenu na zidu u svom dnevnom boravku, što je jedan šeret protumačio riječima-,,mora je držati kao vrijednu umjetničku sliku, jer ju je, boga mi, skupo platio,,.

Takodje nam je poznato puno magistarskih i doktorskih titula dobijenih u ovom ratu, zna se kako i na koje načine. Najsvježiji slučaj je odbrana magistarskog rada ministra iz susjedne nam zemlje koji je odbranio isti pred komisijom sastavljenom od članova političke partije kojoj je predsjednik, a zna se da je njegova „inteligencija,, nadaleko čuvena. Čovjek ne zna da li bi se smijao ili plakao kad to čuje. A, na drugoj strani, ima pametnih, obrazovanih i sposobnih, zatim mladih bistrih ljudi koji nemaju sredstava za školovanje, a kojima niko ne pomaže, a trebalo bi, svi oni se povlače i ne mogu se načuditi šta se ovo dešava. Čast izuzecima, ali sistemi svih

vrijednosti su naglavačke postavljeni, pad morala kao poplava potopila je naše društvo,, a kad je poplava ,zna se –najbolje plivaju balvani,,

Za sada je tako ,ali mi koji imamo djecu nadamo se da se nešto mora promijeniti, da prave vrijednosti, pravo obrazovanje i sa njime sposobnost, moraju biti adekvatno vrednovani.

Poslije svih ovih analiza nesposobnosti, koje su dosta poražavajuće, pitamo se kako se sačuvati od toga, kako naći načina i ne doći do tog stepena. Treba biti mudar i pametan, svjestan svog znanja i mogućnosti i namjernim izborom zaustaviti se na nekoj ljestvici hijerarhije na kojoj smo još na nivou svoje sposobnosti, dovoljno produktivni i korisni, a samim tim i zadovoljni i srećni ,radeći ono što dobro znamo.

2. UTICAJ NEISKORIŠTENIH INTERNIH RESURSA U PROCESU PROIZVODNJE NA FINANSIJSKU SITUACIJU PREDUZEĆA

U procesu proizvodnje, može se reći, sjedinjuju se svi resursi i stvaraju proizvod ili uslugu sa kojim preduzeće izlazi na tržište na kome želi da zauzme svoj dio prostora, svoj dio profita. Unutrašnje rezerve vezane za proces proizvodnje su: kvalitet proizvoda i usluga kao najznačajnija rezerva, dizajn, kvalitet kao polazna pretpostavka za održavanje nivoa kvaliteta tokom cijelog proizvodnog procesa kao i životnog vijeka proizvoda ili usluge, te standardizacija proizvoda (tj.normativno uređenje kvaliteta).

Strategija kvaliteta je danas presudna u tržišnoj utakmici na globalnom tržištu gdje je konkurencija žestoka i ona ima veliki značaj u poslovnoj politici preduzeća. Nova pravila kažu- potrošač je taj koji daje ocjenu o kvalitetu proizvoda i usluge, on je glavni arbitar na tržištu, stoga je njegova percepcija kvaliteta proizvoda ili usluge glavni pokretač i cilj.

U našim preduzećima strategija kvaliteta uopšte nije razvijena što nas i sprečava da se uključimo na evropsko i svjetsko tržište i pokušamo se izboriti za svoj dio istog. Značaj tehničkog i funkcionalnog kvaliteta, te dizajna i standardizacije je veliki, jer novi kupci su suptilni, obrazovani, probirljivi. Ni domaće potrošače naša privredna udruženja ne mogu privući krilaticom „kupujmo domaće,,što znači da naši proizvodi nisu dovoljno kvalitetni u odnosu na cijene po kojima se prodaju (uvozni proizvodi i jeftiniji i kvalitetniji, a kupovanje zbog nekog

patriotizma malo kome pada na pamet), pa kako onda sa tim proizvodima izaći na puno probirljivije inostrano tržište.

Svijest o kvalitetu treba stvarati tako da ona bude glavni pokretač svih zaposlenih i sastavni dio poslovne politike preduzeća. Totalno upravljanje kvalitetom kroz sve procese proizvodnje i isporuke je neophodno i potrebno ga je proširiti sa tehničke pouzdanosti proizvoda i na ostale determinante kvaliteta koje tržište vrednuje i zahtijeva, a tiču se funkcionalnosti, standarda, dizajna, servisne službe i ostalih kupovnih i postkupovnih zahtjeva potrošača.

Privrženost kvalitetu treba izgrađivati kod svih zaposlenih tako da politiku kvaliteta prihvate kao dio svojih svakodnevnih aktivnosti. S tim u vezi, treba naći načine za stimulisanje kvalitetnog rada i unapređenja kvaliteta, a sankcionisati greške, propuste, nekvalitetan rad. Takođe, raditi na metodama, tehnikama i procedurama da bi se kvalitet inkorporirao u svaki dio procesa i time ispunile želje i očekivanja kupaca.

Međutim, u našem sistemu socijalizma, ove strategije kvaliteta se nisu ni razvijale, što će našim preduzećima, odnosno privredi, predstavljati kočnicu na putu ka globalnim tržištima gdje su ove strategije već odavno ugrađene u sve privredne aktivnosti. Naši standardi (JUS) su , takođe , zastarjeli i treba ih preispitati i inovirati u skladu sa velikim promjenama koje su se desile i dešavaju i na tržištima i kod potrošača.

Pored tehničkog i funkcionalnog kvaliteta, ono u čemu puno zaostajemo za svijetom je i dizajn, ukupan izgled , kao i adekvatna prezentacija naših proizvoda, što , takođe, ima veliki uticaj na mogućnost plasmana istih. Tme se mora posvetiti menadžment naših preduzeća zapošljavajući stručnjake za industrijski dizajn, te istraživačko –razvojni proces uključiti u poslovnu politiku preduzeća.

Sve prethodno navedeno tj. primjena tehničkih normi i normi kvaliteta, dizajn, inovirana standardizacija i promjena svijesti zaposlenih o kvalitetu kao imperativu, predstavlja ogromne unutrašnje rezerve čijim bi se aktiviranjem naša preduzeća oslobodila dirigovane politike izvoza i krenula na međunarodna tržišta sa kvalitetnim i konkurentnim proizvodima i uslugama, pokušavajući se izboriti i naći svoje mjesto.

3. UTICAJ NEISKORIŠTENIH INTERNIH RESURSA U KORIŠTENJU KADROVSKIH POTENCIJALA NA FINANSIJSKU SITUACIJU PREDUZEĆA

Jedan od glavnih problema naše privrede je u ogromnim viškovima radne snage u svim preduzećima nastalim u doba samoupravljanja. Posebno se radi o višku neproizvodnog tzv. režijskog osoblja u privredi koji nekad nadmašuje i broj proizvodnih radnika, što je apsurdno. Sve je to posledica naše dogovorne ekonomije čiji je cilj bio stalno širenje preduzeća i povećavanje broja zaposlenih, bez prave ekonomske osnove. Jer, produktivnost je rasla, tehnologija se usavršavala, što bi u normalnim društvima dovelo do smanjenja broja zaposlenih, ali ne i kod nas. Takođe, što je isto tako apsurdno, preduzeća koja su stagnirala, koja nisu ostvarivala svoju planiranu proizvodnju, i dalje su zapošljavala nove i nove radnike. Danas, kad treba ući u proces tranzicije, privatizacije, nastaju problemi, socijalni nemiri, štrajkovi. Na hiljade radnika svakodnevno ostaje i ostaće bez posla, jer ni jedno preduzeće ne može izdržati toliki broj zaposlenih, a da bude uspešno i rentabilno. Problem režijskih radnika je poseban slučaj, nema kakvih sve sektora i referata nije formirano u našim preduzećima i koliko ljudi zapošljavano, što u uslovima savremene tržišne ekonomije uopšte nije potrebno. Takođe, razvojem tehnologije, vidjelo se da kompjuterska obrada podataka može zamijeniti silno mnoštvo knjigovodja, referenata, kontista i sl.

Slična situacija je i u našoj državi sa dva entiteta, desetine ministarstava u svakom, a u njima stotine zaposlenih, dok nam privreda kao i cijelo društvo stagnira iz dana u dan. Jedan naš političar braneći takvu nakaradnu i ekonomski pogubnu tvorevinu, vrši poređenje sa Švajcarskom i njenom sličnom organizacijom države. Kakav nonsens. Švajcarska to može, ona je jaka i bogata, a mi smo toliko daleko od nje u svakom pogledu da je svako poređenje velika glupost. Tako, kako nam je u državi tako je i u svakom preduzeću i ustanovi. Bila sam nedavno u Domu zdravlja, na jednom odjelenju gdje u smjeni rade dva ljekara i sedam medicinskih sestara. Njih pet sjedi za jednim stolom i moja zdravstvena knjižica ide iz ruke u ruku i svaka od njih nešto piše u neku svoju evidenciju. To traje jedno pola sata, onda sledećih pola sata se čeka ljekar koji je ne zna se gdje (inače, ja sam tu jedini pacijent), poslije pregleda koji traje pet minuta, ponovo se ide na isti šalter gdje svih onih pet sestara istom procedurom nešto pišu i to je sledećih pola

sata. Dakle, skoro dva sata su njih šestoro obradivali jednog pacijenta, koji je samo malo bio prehladen. I ,tako je skoro svugdje, enorman broj zaposlenih, nikakva produktivnost, nerad, javašluk, ali se zato stalno traži povećanje plata, žali se na naporan i odgovoran rad i sl. Ali, dolaze polako nova vremena, promjene koje svi moramo prihvatiti. Biće i teško i bolno, biće otpuštanja, viška radne snage, i sl. ,to je neminovna posledica ulaska u nove procese, tranziciju, privatizaciju, kretanje ka tržišnim odnosima. Socijalni i humani aspekti ne mogu interesovati preduzeće, oni su stvar države ,kao što je to u razvijenom svijetu, i ona ih mora rješavati. Privatizovana preduzeća će se neminovno oslobadjati viška radne snage, zatim stručnih ili nestručnih profila koji im nisu potrebni, službi koje su suvišne, jer ima mnogo poslova koji se povremeno rade i koji se mogu povjeriti specijalizovanim firmama koje su i jeftinije i stručnije (poslovi čišćenja, obezbjeđenja). Da bi bilo uspješno i poslovalo rentabilno i profitabilno, preduzeće će zadržati samo optimalan broj stvarno potrebnih kadrova, napraviti dobru organizaciju rada, stimulisati produktivnost. Medjutim , mi se teško oslobadjamo želje za novim zapošljavanjima, čak i u novim akcionarskim društvima. Menadžeri, koji nisu veliki akcionari (to naglašavam ,jer drugačije se radi kad je sopstveni novac u igri, a ne tuđi), a potiču iz onih vremena teško se oslobadjaju ove tzv.manije, jer , bože moj, kako odbiti nekog prijatelja ili nekog iz familije, kad ti traži da mu zaposliš nekoga, a ti si na takvoj funkciji i sve možeš.

Evo i jednog primjera vezano za gore navedenu priču. Radnica je otišla na trudničko bolovanje i primljen je pripravnik, samo na godinu dana,navodno, kao zamjena (kako će pripravnik mijenjati radnika sa nekoliko godina staža) iako se mogla napraviti neka privremena raspodjela izmedju već postojećih radnika. Kako pripravnik nije mogao sam da radi taj posao doveden je još jedan pripravnik, isto samo na godinu dana, i nekako se završila ta godina (više su posao odsutne radnice radile njene kolege nego to dvoje pripravnika).

Radnica se vraća ,oba pripravnika ostaju, iako firma ima blagi pad i prihoda i obima posla, što znači da nije bilo nikakve osnove za povećanjem broja zaposlenih.

Ova nagomilavanja zaposlenih, kad-tad će se morati rješavati, ako se želi uspješno i rentabilno poslovati , smanjivanjem broja izvršilaca, pravilnijem i ravnomjernijem rasporedu radnih aktivnosti, te time obezbijediti i njihova puna zaposlenost itd.

Ostale neiskorištene unutrašnje rezerve vezane za korištenje radne snage predstavljale bi: racionalizaciju fonda radnog vremena, realno postavljanje normi, veću specijalizaciju rada,

osposobljavanje radnika za rad na više operacija i na više mašina, sprečavanje fluktuacije radnika, stimulisanje produktivnosti, te adekvatno nagrađivanje itd.

4. UTICAJ NEISKORIŠTENIH INTERNIH RESURSA U KORIŠTENJU OSNOVNIH ILI STALNIH SREDSTAVA NA FINANSIJSKU SITUACIJU PREDUZEĆA

Osnovna sredstva su , zajedno sa ljudskim resursima i sirovinama i materijalom, jedan od osnovnih faktora proizvodnje koji „krije,, ogromne neiskorištene rezerve. Veoma je teško doći do podataka u našoj privredi o stvarnom obimu takvih rezervi, odnosno o silnim investicijama u ova sredstva, posebno u periodu velike „ industrijalizacije,, kada su se gradili mnogi giganti bez prave potrebe i ekonomske osnove koji su od samog početka bili investicioni promašaji. Sve je to rađeno po nalogu partijskih i opštinskih moćnika koji su tim dokazivali svoju moć i želju da iza njih ostanu „spomenici,,koji su, u stvari, spomenici njihove nesposobnosti. Mnogo nabavljene opreme nije nikada dovoljno korišeno, neka nije nikad ni ušla u upotrebu, a o sudbini neke se uopšte ni ne zna, posebno poslije zatvaranja nekih nerentabilnih kapaciteta i sl. Poznat je slučaj HAK-a , velikog hemijskog giganta koji je sedamdesetih godina prošlog vijeka izgrađen u Tuzli. Od početka se pričalo da je za ogroman novac nabavljena oprema koja je već zastarjela i na razvijenim tržištima iste industrije se više i ne koristi. Da li se radilo o pljački društvene imovine ili tolikoj nesposobnosti i neznanju onih koji su nabavljali tu opremu, ostalo je tajna. Takvih slučajeva bilo je napretek. O slučajevima opreme koja je jednostavno nestala poslije zatvaranja nekih kapaciteta vrlo malo se zna, kao i o opremi van upotrebe. Postoji podatak iz 1989.godine da je vrijednost ovog „mrtvog kapitala,, tada iznosila nešto više od 25 milijardi USD što je približna vrijednost tadašnjeg jugoslovenskog inostranog duga. Takođe , postoje i neiskorištene rezerve u kupljenoj, ali nekorištenoj opremi, čak i neraspakovanoj, što je rađeno svjesno iz razloga što radnici sa priznatim (nesposobni) kvalifikacijama nisu imali znanja da koriste tu opremu, a niko nije smio da ih otpusti ili, ne daj bože, zaposli kvalifikovane, sposobne ljude koji bi znali rukovati i opsluživati navedene mašine. To je ,jednostavno, bio otpor

tehnološkom napretku, slično pokretu „ludista,, koji su , ali to je bilo prije više od dvije stotine godina, uništavali mašine bojeći se da ne ostanu bez posla.

Poznato je da je u našim preduzećima bila loša organizacija rada, velika neiskorištenost opreme i mašina, loš kvalitet proizvoda i puno škarta, što , takođe, predstavlja velike unutrašnje rezerve na koje treba obratiti pažnju i iznaći način za njihovo iskorištenje.

Proces istraživanja unutrašnjih rezervi kod osnovnih sredstava je izuzetno otežan iz razloga nepostojanja podataka o svim našim privrednim promašajima, opremi van upotrebe, i dr. Neki od načina za bolje korištenje unutrašnjih rezervi kod opreme bili bi: sasvim nerentabilne pogone ugasiti i naći neka povoljnija rješenja da se štete bar smanje, a ne nastavljati rad, vđjeti da li ima kupljene, a neraspakovane opreme, naći stručna lica i koristiti je, jer je sigurno savremenija od opreme na kojoj se do tada radilo , a koja je već dosta amortizovana i skoro za otpis, ubrzati montažu kapaciteta koji su u toku montiranja, ubrzati investiciono održavanje opreme, efikasnije planiranje proizvodnje sa gledišta rasporeda proizvoda na postojećim mašinama, sniženje gubitaka radnog vremena na mašinama, smanjenje izostanaka zaposlenih, podizanje kvalifikacione strukture, preduzimanje mjera za otklanjanje škarta itd.

5. UTICAJ NEISKORIŠTENIH INTERNIH RESURSA U KORIŠTENJU MATERIJALA NA FINANSIJSKU SITUACIJU PREDUZEĆA

Jedna od značajnih stavki u strukturi troškova proizvodnje su troškovi sirovina i materijala. Pošto se prelazi na tržišno privređivanje što podrazumijeva i racionalno i ekonomično poslovanje, to bi ušteda i bolje korištenje materijala i sirovina predstavljalo značajan elemenat za poboljšanje poslovanja preduzeća i njegov finansijski rezultat.

Znamo svi kako se kod nas nekada radilo, ali i još uvijek se radi. Pored otuđivanja koje je konstantna pojava, tu je i rasipničko trošenje onoga što nije „naše,, a , u stvari naše je što treba tek da shvatimo,. Tu su enormni troškovi telefona, sitnog inventara, energije, te puno škarta zbog nemara i neznanja.

Da bi se, što je moguće bolje, iskoristile unutrašnje rezerve u sirovinama i materijalu, neophodno je postaviti normative prateći proizvodnju i rad u određenom periodu, te naći neki period gdje je iskorištenost bila najoptimalnija da to bude normativ (tamo gdje je to relativno teže ili gdje nema normativa). Zatim, potrebno je stimulirati uštede na odgovarajući način, kontrolisati utrošak materijala i troškove. Nabavnu službu, kao veoma važan činilac u ovom segmentu, posebno tretirati, da bi ono što radi bilo najracionalnije, da bi nabavljali materijale i sirovine odgovarajućeg kvaliteta po najpovoljnijim cijenama, bez mogućnosti manipulacija koje su u ovim sektorima uvijek, na neki način, bile prisutne. Takođe, nabavljati sirovine i materijal just-in-time, tj.ne stvarati nepotrebne zalihe i na najmanju moguću mjeru skratiti vrijeme „ležanja,, materijala do upotrebe i korištenja, ali , isto tako, skratiti vrijeme između pojedinih faza proizvodnje itd.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Podaci koji se dobijaju iz svih ovih analiza neiskorištenih resursa, odnosno, unutrašnjih rezervi, treba da budu korišteni u svrhu pronalaženja načina za njihovo korištenje na pravi način i u što većoj mjeri ili za traženje nekih drugih rješenja da bi se njihova neiskorištenost svela na što je moguće manju mjeru. To bi bila, na primjer, prodaja osnovnih sredstava koja se ne koriste, otpuštanje viška radne snage, razvijeniji kontrolni mehanizmi raznih oblika, počev od kontrole kvaliteta, pa do sprečavanja otuđivanja, nemara i sl.

Preduzeća proces prestruktuiranja ne treba da započinju dok se svih „balasta“, prošlosti ne oslobode, među kojima su razna socijalna davanja, enorman broj zaposlenih, itd.

Naša preduzeća veoma sporo kreću u ovo prestruktuiranje i čini se kao da ga koče taktiziranjem, odlaganjem suštinskih koraka, što samo produžava njihovu agoniju i odlaganje rješenja suštinskih pitanja. Rez , a do njega mora doći, će biti bolan, ali on je neminovan da bi se krenulo naprijed, reformisala preduzeća i krenula putem savremenih ekonomskih principa poslovanja.

Još uvijek se kod nas zbog „socijalnog“, mira održavaju u životu neprofitabilne društvene firme koje su već u „samrtnom grču“, i „eutanazija“, bi za njih kao i za cijelo društvo bila spas, izbjavljenje.

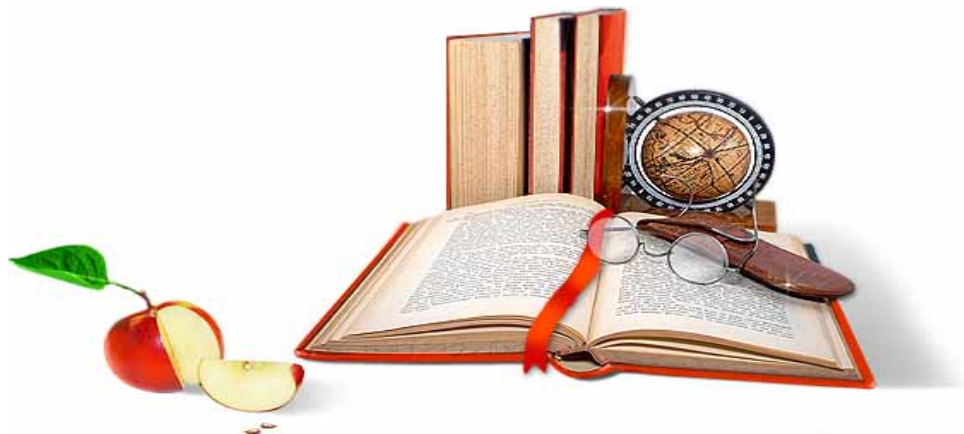
Međutim, ima i poneka „zvijezda“, u toj tami, poneko naše preduzeće koje se već prestruktuiralo i uz pomoć stranih ili domaćih investitora ili neke vrste strateške integracije , krenulo u svijet, na tržišnu utakmicu, sa jakim proizvodom ili uslugom, žestokim marketingom, izvrsnim kvalitetom proizvoda, vrhunskim dizajnom (Sinalco, Jolly travel, Fresh and co). Oni mogu biti putokaz i primjer ostalima kako i naša preduzeća mogu biti atraktivna, konkurentna i uspješna.

LITERATURA

1. Prof.dr. Slobodan Vidaković „Analiza poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi „
Beograd 2001.

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM