

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

Факултет ветеринарске медицине

Проф. др Милан М. Тешић

Доц. др Драго Н. Недић

МЕНАЏМЕНТ

ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ

Београд, 2011.

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

Факултет ветеринарске медицине

Проф. др Милан М. Тешић

Доц. др Драго Н. Недић

МЕНАЏМЕНТ
ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ

Београд, 2011.

Аутори:

Проф. др Милан М. Тешић

Доц. др Драго Н. Недић

Наслов:

Менаџмент ветеринарске праксе

Рецензенти:

Проф. др Зоран Алексић, Факултет вет. медицине, Београд

Проф. др Миладин Шеварлић, Пољопривредни факултет, Земун

Проф. др Нихад Фејзић, Ветеринарски факултет, Сарајево

Издавач:

Катедра за економику и статистику,

Факултет ветеринарске медицине – Београд

Одлуком Наставно-научног већа Факултета ветеринарске медицине у Београду на 118. седници, одржаној 30.03.2011. године, усвојена је позитивна рецензија рукописа под насловом „**Менаџмент ветеринарске праксе**” и предлог да буде штампан као уџбеник за студенте Факултета ветеринарске медицине.

Коректура и лектура:

Др Милан М. Тешић

Др Драго Н. Недић

Техничка обрада:

Др Милан М. Тешић

Др Драго Н. Недић

Тираж: 500 примерака

Штампа: Штампарија „Атлантик”, Бања Лука

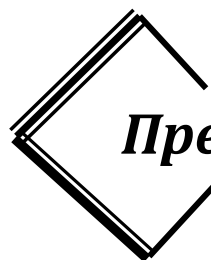
© 2011. Сва права задржана. Није дозвољено штампање и умножавање у целини или у деловима без претходне сагласности аутора.



Садржај

ПРЕДГОВОР	5
1. ЗАКОНСКИ ОСНОВ РЕГУЛИСАЊА РАДА ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ	9
1.1. Основе Закона о ветеринарству	11
1.2. Основе Закона о привредним друштвима	13
2. ВЕТЕРИНАРСКА ПРАКСА КАО ЕКОНОМСКА ПАРАДИГМА	19
2.1. Утврђивање биланса успеха	21
2.2. Утврђивање биланса стања	24
2.3. Утврђивање новчаног тока готовине	26
2.4. Показатељи финансијске анализе	29
2.4.1. Ликвидност	31
2.4.2. Пословна активност	33
2.4.3. Финансијска структура	38
2.4.4. Рентабилност пословања	41
3. ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ	45
3.1. Основни циљеви праксе	47
3.2. Флексибилност и контролабилност праксе	49
3.3. Фазе животног развоја праксе	51
4. ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ МЕНАџМЕНТА	65
4.1. Класична школа	68
4.2. Бихејвиористичка школа	71
4.3. Системски приступ у развоју менаџмента	73
4.4. Контингенцијски приступ у развоју менаџмента	74
5. ОСНОВНЕ ФУНКЦИЈЕ МЕНАџМЕНТА	75
5.1. Планирање	78
5.1.1. Врсте планирања	84
5.1.2. Врсте планова	88
5.2. Организовање	90
5.2.1. Организациони принципи	90
5.2.2. Организациона структура	91
5.2.3. Увођење организационих промена	99

5.3. Вођење	103
5.3.1. Стили вођења	104
5.3.2. Мотивација	109
5.3.3. Комуникација	114
5.3.4. Одлучивање	118
5.4. Контрола	129
5.4.1. Класификација и врсте контрола	132
5.4.2. Технике менаџерске контроле	136
6. МЕНАЏМЕНТ УВОЂЕЊА ПРОМЕНА	141
6.1. Значај промена	143
6.2. Врсте и извори промена	144
6.3. Неопходне промене у ветеринарској пракси	146
6.4. Управљање променама	150
6.5. Увођење промена	153
6.6. Пословна култура и промене	156
7. СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ	161
7.1. Значај примене стратегијског менаџмента	163
7.2. Анализа окружења и предвиђање	170
7.3. Дефинисање и врсте стратегије	189
7.4. Спровођење и контрола стратегије	195
7.5. Примена одређених техника и метода	200
8. ФИНАНСИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ	217
8.1. Принципи и правила финансирања	220
8.2. Прикупљање и алокација средстава	225
8.3. Пословни и финансијски ризик	227
8.3.1. Пословни левериџ	228
8.3.2. Финансијски левериџ	230
8.3.3. Комбиновани левериџ	234
8.4. Управљање готовином, потраживањим и залихама	235
8.4.1. Менаџмент готовине	236
8.4.2. Менаџмент потраживања од клијената	239
8.4.3. Менаџмент залиха	241
9. КЛИЈЕНТИНГ МЕНАЏМЕНТ	247
9.1. Дефинисање и мотиви потреба клијената	249
9.2. Врсте клијената у ветеринарству	252
9.3. Однос праксе са клијентима	256
9.4. Однос између ветеринара и клијента	262
9.5. Избор праксе од стране клијента	265
9.6. Оцена и понашање клијента	266
ЛИТЕРАТУРА	275
О АУТОРИМА	283



Предговор

Ветеринарско-медицинска наука последњих деценија доживљава значајне промене, а ветеринарска пракса и образовање ветеринарских стручњака траже нове путеве за бржи развој и сопствено укључивање у неизвесну будућност. Брз научно-технолошки развој намеће нове потребе и тенденције развоја, а промене које се дешавају у савременом пословању неизоставно погађају и ветеринарску струку. Ове промене акцентирају потребу за увођењем менаџмента као нове научне дисциплине која ће се изучавати у оквиру ветеринарско-медицинских студија, што ће битно допринети ефикаснијем пословању ветеринарске праксе. Стога овај уџбеник представља покушај да се допринесе развоју знања из области ветеринарског менаџмента које је недостајало у досадашњим студијама ветеринарске медицине.

Последњих година, оперативна ветеринарска служба у Србији налази се у фази промена, досадашња монистичка организација губи свој значај, спроводи се власничка трансформација, уводе се правила тржишне конкуренције, а стварање либералне ветеринарске праксе постаје императив. Са увођењем тржишне привреде, стварају се услови да ветеринарска пракса од монополистичке организације постане пракса која ће пословати у условима потпуне конкуренције и неизвесности, што неминовно намеће потребу познавања основних знања из области менаџмента и стицања нових техника и вештина за успешно управљање сопственом праксом.

Овај уџбеник је припремљен по наставном програму за предмет Менаџмент ветеринарске праксе, који се предаје у четвртој години студија на Факултету ветеринарске медицине у Београду у оквиру следећих изборних области: Ветеринарска хирургија (30 часова), Узгој, патологија и терапија фармских животиња (30 часова), Клиника, патологија и терапија малих животиња и коња (15 часова), и Репродукција са био-

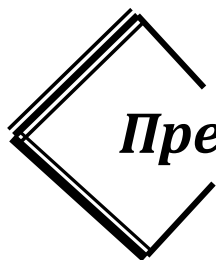
технологијом (15 часова), делом и за предмет Економика са менаџментом, који се предаје у оквиру изборне области Превентивна ветеринарска медицина (20 часова). Из садржаја овог уџбеника упознаћете се са основним теоријским знањем из менаџмента и могућностима његове практичне примене за успешно управљање ветеринарском праксом. Према томе, књига је намењена пре свега студентима Факултета ветеринарске медицине у Београду за припрему испита и стицање одређених знања из области управљања, а могу је користити и ветеринарски стручњаци, као и други који се баве изучавањем менаџмента, за успешно и ефикасно вођење и пословање сопствене ветеринарске праксе.

У жељи да на једном месту кондензујем и сублимишем основне поставке менаџмента и његову примену у управљању ветеринарском праксом, мислим да нисам у потпуности успео и да постоје одређени пропусти и недовољна објашњења. Стога, сваку умесну примедбу коју будем добио сматраћу као добронамерну, и биће ми од изузетне користи при изради другог издања. За такву помоћ изражавам пуну захвалност.

На крају, изузетну захвалност дугујем рецензентима др Зорану Алексићу, редовном професору Факултета ветеринарске медицине у Београду и др Нихаду Фејзићу, ванредном професору Факултета ветеринарске медицине у Сарајеву на корисним саветима и сугестијама које су ми дали приликом коначног уобличавања садржаја и текста уџбеника који је пред Вама. Такође, посебну захвалност дугујем и госпођи Јагоди Милосављевић, дугогодишњем сараднику Катедре за економику и статистику и вишем лаборанту у пензији, на несебичној помоћи око техничке припреме за штампу.

Београд, септембар, 2007. године

Аутор



Предговор другом издању

Издање књиге која је пред Вама резултат је повећаног интересовања ветеринарске академске и стручне јавности за изучавање менаџмента као научне дисциплине, а што је још важније, пословних људи који су схватили да су познавање и примена менаџмента веома важни за успешно вођење и управљање ветеринарском праксом. Уједно, то је најбољи доказ оправданости увођења и развијања ове дисциплине кроз наставни програм који се изводи на предмету Менаџмент ветеринарске праксе на Факултету ветеринарске медицине у Београду, као обавезан предмет у четвртој години студија.

У другом допуњеном и измењеном издању књиге Менаџмент ветеринарске праксе извршена је делимична измена структуре садржаја у односу на прво издање, тако што је уведено ново поглавље – Менаџмент увођења промена. Међутим, значајне измене и допуне појединих поглавља настале су као потреба лакшег разумевања текста, које су у складу са најновијим концептима и методама које се користе у савременом менаџменту. Измене и допуне уџбеника резултат су добронамерних сугестија и предлога добијених од стране студентата и колега са терена, као и на основу личног искуства аутора које су стекли у досадашњем раду.

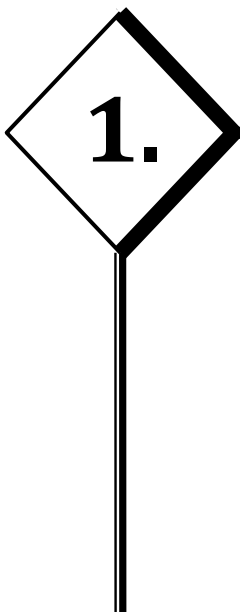
Друго поглавље је допуњено практичним приказом задатка и предлогом решења код утврђивања финансијских показатеља пословања ветеринарске праксе. У петом поглављу дати су прикази и практична решења израде организационе структуре праксе, допуна и измена текста код одлучивања и контроле пословања ветеринарске праксе. Шесто поглавље представља нов текст који се односи на Менаџмент увођења промена, значај, врсту и неопходност промена у раду ветеринарске праксе. Седмо поглавље књиге претрпело је одређена иновирања и допуна текста која се односи на примену одређених алата и техника за анализу окружења и

стратегијско предвиђање раста и развоја ветеринарске праксе. У деветом поглављу, које се односи на клијентинг менаџмент, у целости је измењен и допуњен текст са дизајнирањем нових целина. Најмање промена извршено је у првом, трећем, четвртном и осмом поглављу, што не значи да и ту нису извршене одређене измене и допуне у побољшању текста.

И даље, сваку умесну примедбу коју будемо добили сматраћемо као добронамерну, и биће нам од изузетне користи при изради следећег издања. За такву врсту помоћи изражавамо пуну захвалност свима који нам се јаве.

Београд, април, 2011. године

Аутори



ЗАКОНСКИ ОСНОВ РЕГУЛИСАЊА РАДА ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ

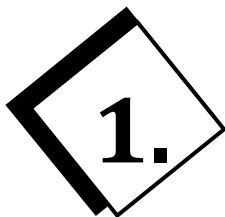
Где недостаје закон, треба да га надокнади част.
Данска пословица

*Тајна успеха у животу није у томе да човек ради
оно што воли, већ да воли оно што ради.*
Winston CHURCHILL, државник

Садржај:

1.1. Основе Закона о ветеринарству

1.2. Основе Закона о привредним друштвима



Законски основ регулисања рада ветеринарске праксе

1.1. Основе Закона о ветеринарству

Закон о ветеринарству* у Србији инаугурише ветеринарске субјекте као правна лица која могу да се баве пословима из области ветеринарства, и која су уписана у Регистар правних лица за обављање ветеринарске делатности који води Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, односно Управа за ветерину. Према одредбама овог закона, ветеринарска правна лица су:

- ветеринарска амбуланта,
- ветеринарска станица,
- ветеринарска клиника,
- ветеринарска апотека,
- центар за репродукцију животиња и вештачко осемењавање,
- лабораторије,
- центар за складиштење и дистрибуцију семена за в. о.

Правно лице које се бави узгојем стоке и сточарском производњом може за потребе сопственог сточарства да оснује ветеринарску службу, односно ветеринарску станицу са статусом правног лица. Такође, ветеринар са лиценцом који није у радном односу може да оснује ветеринарску амбуланту и/или ветеринарску апотеку, која се уписује у Регистар физичких лица за обављање ветеринарске делатности.

Ако од стране ветеринарских субјеката не постоји економски интерес за отварање ветеринарске праксе на одређеној територији, Управа за ветерину има обавезу да оснује јавну ветеринарску станицу, односно јавну ветеринарску амбуланту као ветеринарско правно лице у складу са усло-

* Закон о ветеринарству, „Службени гласник РС“, бр. 91/2005, бр. 30/2010.

вима и овлашћењима који проистичу из Закона о ветеринарству и подзаконских аката. На овај начин ствара се претпоставка за покривеност целе територије Републике одговарајућим правним лицима, а тиме и основ за обезбеђење здравствене заштите животиња и епидемиолошка сигурност на националном нивоу.

Према Закону о ветеринарству, наведена правна, физичка лица и предузетници треба да испуњавају одређене услове у погледу стручног кадра, просторија, техничких услова и одговарајуће опреме, који су регулисани посебним правилником*.

У стручној ветеринарској јавности у свету, а и код нас, уобичајени израз за правно ветеринарско лице које се бави пословима оперативне, теренске праксе јесте „ветеринарска пракса“. Стога, у даљем излагању, користимо израз „ветеринарска пракса“, који се односи на ветеринарску амбуланту, ветеринарску станицу и ветеринарску клинику, док ветеринарска аптека, центар за репродукцију животиња и вештачко осеменавање и центар за складиштење и дистрибуцију семена за в. о. нису обухваћени овим изразом. У Западној Европи, зависно од врсте животиња, личног афинитета и стручног профила, постоје следећи типови ветеринарске праксе:

- ветеринарска пракса за велике животиње,
- ветеринарска пракса за мале животиње,
- мешовита ветеринарска пракса.

Број и структура ветеринарских пракси у појединим земљама су различити, и зависе од биолошког потенцијала којим располаже земља, друштвеног и технолошког нивоа развијености земље и економског интереса за отварање бизниса у ветеринарству. Крајем прошлог века, од укупног броја ветеринарских пракси у земљама ЕУ, пракса за мале животиње учествује са 38%, мешовита пракса са 43%, а пракса за велике животиње са 19%. Од укупног броја ветеринара, у оперативној пракси запослено је око 47% ветеринара. Највећи број ветеринара – практичара у малој пракси имају Француска и Белгија – 59% и 57% респективно, а најмањи Ирска – 6%. Код праксе за велике животиње, највећи број ветеринара – практичара ради у Ирској (64%), а најмањи у Белгији (0,50%), док код мешовите праксе највећи број има Немачка (47%), а најмањи Грчка и Шведска – 9% и 11% респективно. Просечан број запослених ветеринара

* Правилник о условима у погледу објеката, опреме и средстава за рад, као и у погледу стручног кадра, које мора да испуњава правно лице за обављање ветеринарске делатности, „Службени гласник РС“, бр. 42/2006.

по ветеринарској пракси у ЕУ је 1,34 и креће се од 1,12 у Немачкој до 3,69 ветеринара у Шведској.

1.2. Основе Закона о привредним друштвима

Закон о ветеринарству налаже да се досадашња правна ветеринарска лица, ветеринарске станице као јавне ветеринарске установе и приватне ветеринарске амбуланте пререгиструју у одговарајуће друштво по Закону о привредним друштвима*. С обзиром на то да ветеринарска пракса послује на бази чистог економског рачуна, отуда се одредбе Закона о привредним друштвима односе и на систем њеног пословања. Наведена правна ветеринарска лица по овом закону се уписују у Регистар привредних субјеката који води Агенција за привредне субјекте, а ветеринарска амбуланта коју је основао ветеринар са лиценцом уписује се у Регистар предузетника који, такође, води иста агенција. Према наведеном закону, привредно друштво је правно лице које оснивају правна и/или физичка лица ради обављања одређене делатности у циљу стицања добити.

Закон је прихватио правне стандарде облика организације друштава као и у ЕУ, тако да се на основу тога може извршити класична подела привредних друштава на друштва лица и друштва капитала. Овај закон има за предмет регулисање статуса привредних друштава – ортакчко друштво, командитно друштво, друштво са ограниченом одговорношћу и акционарско друштво, док регулисање статуса јавног предузећа и јавне установе подлеже под ингеренције посебних закона. Такође, овај закон уређује и положај предузетника, који спада у привредне субјекте.

У групу друштава лица спада ортакчко друштво и командитно друштво, а у групу друштава капитала друштво са ограниченом одговорношћу и акционарско друштво. С обзиром на то да је у нашој пословној економији уобичајен термин „предузеће“, стога га прихватамо као синоним за привредно друштво, односно ветеринарску праксу.

Ортакчко друштво могу оснивати два или више физичких и/или правних лица за обављање одређене делатности. Код овог друштва нема ограничења у броју ортака, али, имајући у виду природу ортакчког друштва, њега обично оснива мали број лица. Сви односи између ортака предузимају се уговором о оснивању ортакчког друштва, а у многим случајевима је могуће уговорати и дугорочнија решења путем посебног уговора између ортака. Код ортакчког друштва удружује се имовина више поје-

* Закон о привредним друштвима, „Службени гласник РС“, бр. 125/2004.

диначних лица која, у складу са улогом, доносе пословне одлуке, управљају друштвом и учествују у подели профита или губитка.

Улог ортака не мора бити у новцу, неки од њих могу уложити ствари, права, рад или услуге који су извршени или треба да буду извршени, што се све обрачунава и изражава у једнаким новчаним вредностима. На овај начин, ортачко друштво може да формира већа новчана средства која су неопходна за обављање основне делатности за коју је регистровано.

Доношење одлука у ортачком друштву врши се већином гласова од укупног броја чланова када је у питању редовна делатност друштва, док се код питања ван редовне делатности одлуке доносе једногласно од стране свих ортака. Са становишта имовинске одговорности, друштво одговара у целини са својом имовином.

Ортаци неограничено солидарно одговарају за обавезе друштва. Ортаци не могу свој улог повући или отуђити, нити свој удео оптеретити, без сагласности осталих чланова. Улог или његова новчана вредност може се повући само у случају престанка ортачког друштва или чланског статуса самог друштва.

Командитно друштво могу оснивати два или више физичких и/или правних лица у својству ортака ради обављања одређене делатности, од којих најмање једно лице као комплементар одговара неограничено за његове обавезе, а најмање једно лице као командитор одговара ограничено до висине свог уговорачког улога. Командитно друштво за своје обавезе одговара целокупном имовином. Оснивачи командитног друштва имају својство органа, од којих комплементари воде послове друштва и заступају га у правном промету, а командитори не могу водити послове друштва нити га заступати.

Командитно друштво има доста сличности са ортачким друштвом у погледу броја оснивача, уговора о оснивању, оснивачког улога и код расподеле добити, односно губитка. Пренос удела регулисан је различито у односу на ортачко друштво, тако што комплементар не може пренети цео или део свог удела без сагласности свих чланова, док командитор то може учинити.

Окончање статуса ортака и промена правне форме командитног друштва различито је регулисана у односу на ортачко друштво. Комплементар је индикатор за наставак рада командитног друштва, и уколико иступе сви комплементари, онда командитори могу донети одлуку о промени правне форме друштва у друштво са ограниченом одговорношћу, уз обе-

збеђење свих услова. Међутим, ако иступе сви командитори, комплементарни могу донети одлуку о наставку пословања као ортачко друштво. Исто тако, ако су иступили сви командитори из друштва, а остао је сам један комплементар, он може да се организује као предузетник, уз одговарајуће статусно прилагођавање, које предвиђа Закон о привредним друштвима.

Друштво са ограниченом одговорношћу оснива једно или више правних и/или физичких лица, у својству чланова друштва, ради обављања одређене делатности под заједничким пословним именом. Када друштво оснива више лица, односно оснивача, његов оснивачки акт је уговор о оснивању, а ако га оснива само једно лице, тада се оснивачки акт доноси у облику одлуке о оснивању.

Приликом оснивања овог друштва, сваки од чланова учествује са одређеним улогом. Улози не морају бити једнаки и могу се састојати из новца, ствари и материјалних права. Друштво за своје обавезе одговара целокупном уложеном имовином, али чланови друштва не одговарају својом имовином за обавезе друштва. Чланови друштва сnose ризик за пословање друштва само до висине свог улога.

Оснивачким актом друштва дефинисани су и посебно назначени следећи елементи: предмет пословања, укупан износ уложеног капитала, врста и висина основног улога сваког улагача, начин уплате и уписа основног улога, деоба добити и губитка друштва, подаци о фондовима, начину избора, опозива и делокругу рада органа друштва, трајању и престанку друштва. При оснивању друштва постоји доња граница висине новчаног улога од 500 € у динарској противвредности, а број чланова друштва је ограничен до 50.

Улагачи могу слободно располагати својим улозима у смислу преноса улога између себе, а ако желе да их продају неком лицу изван друштва, онда остали чланови друштва имају право прече куповине. Код накнадног повећања капитала друштва доноси се одлука о измени уговора о оснивању, а чланови друштва имају право прече куповине нових удела.

Друштво са ограниченом одговорношћу има следеће органе: скупштину друштва, директора или управни одбор и надзорни одбор. Скупштина друштва утврђује пословну политику, врши расподелу добити и губитака, одлучује о повећању и смањењу основне главнице, о престанку рада друштва, бира директора или чланове управног и надзорног одбора. Одлуке на скупштини друштва се доносе квалификованом већином, а сваки члан друштва, по правилу, има број гласова сразмеран свом улогу.

Оснивачким актом друштва са органиченом одговорношћу одређује се да ли друштво има директора или управни одбор, што зависи од величине друштва, броја његових чланова, врсте и делатности коју оно обавља. Управни одбор или директор, као други орган по значају, има дефинисане послове и задатке које је дужан да спроводи, а надзорни одбор врши надзор над законитошћу рада управног одбора или директора и о томе подноси извештај скупштини друштва.

Акционарско друштво је привредно друштво које може основати једно или више правних и/или физичких лица у својству акционара ради обављања одређене делатности, под заједничким именом, чији је оснивачки капитал утврђен и подељен на акције. Акционарско друштво, поред основног акта, може имати статут којим се ближе одређује пословање и управљање друштвом. Оснивачки акт акционарског друштва, као акт на основу кога настаје ово друштво, садржи низ обавезних и факултативних елемената који имају конститутивни значај за друштво.

Акционарско друштво одговара за своје обавезе целокупном имовином, а акционари не одговарају за обавезе друштва, осим до износа уговореног, а неуплаћеног улога у имовину друштва. То значи да, по овом закону, основни капитал акционарског друштва је утврђен и подељен на акције одређене вредности, а збир вредности свих акција чини оснивачки капитал акционарског друштва. Пошто је акционарско друштво друштво капитала, нису битне персоналне карактеристике његових акционара, већ је једино битан акционарски капитал. Имовина овог друштва у потпуности је одвојена од имовине његових акционара. Акционарско друштво као правно лице може да купује и продаје, да стиче права и обавезе, да се задужује и одобрава кредите, да тужи и да буде тужено, да ствара профит и да банкротира. Једноставно речено, акционарско друштво се бави одређеном делатношћу, као и свако друго друштво или приватни предузетник, с тим што је једина разлика у томе што постоји ограничена имовинска одговорност акционара.

Акционарско друштво може бити затворено и отворено. Ако у оснивачком акту није наведена врста акционарског друштва, онда је новоосновано акционарско друштво отворено. Између ове две врсте акционарских друштава има доста сличности, али и разлика. Основна сличност је у томе што је и код једног и код другог облика оснивачки капитал изражен у акцијама, док су разлике евидентне у броју акционара, висини основног улога, начину издавања акција, начину преноса акција и код органа управљања. Претварање затвореног акционарског друштва у отворено друштво и обрнуто врши се изменом оснивачког акта и не сматра се променом правне форме привредног друштва. Затворено акционарско

друштво има много одлика друштва са ограниченом одговорношћу, с тим што је његов основни капитал изражен у акцијама.

Акционарско друштво може издавати обичне (редовне) и преференцијалне (повлашћене) акције. Акције су хартије од вредности које симболизују власништво, тако да власник акције поседује пропорционални део друштва. Акције прве емисије су обавезне, и оне настају приликом оснивања акционарског друштва, а издавање друге или наредне емисије акција зависи од потреба друштва и испуњења одређених законских услова. Све емисије отвореног акционарског друштва морају бити уписане у централни регистар хартија од вредности. Ако акционарско друштво оствари добит у своме пословању, тада се део добити у виду дивиденде исплаћује акционарима, међутим, уколико нема добити, тада нема исплате приноса на акције.

Органи управљања акционарским друштвом јесу скупштина акционара, управни одбор, директор и надзорни одбор. Скупштина акционара је орган који чине сви акционари друштва, независно од тога да ли је у питању затворено или отворено друштво. Постоји годишња и ванредна сједница скупштине, чији су начин заказивања, дневни ред и одлучивање регулисани статутом друштва. Директор, односно управни одбор је други по значају орган акционарског друштва који управља развојем друштва и обавља низ других послова од стратешког интереса за друштво. У зависности од облика акционарског друштва, затворено акционарско друштво има директора као инокосни орган или управни одбор као колегијални орган, што је регулисано оснивачким актом, док отворено акционарско друштво мора увек имати управни одбор као колективно тело које има председника, који је уједно и генерални директор друштва. Отворено акционарско друштво може имати и извршни одбор, који се бира из редова чланова управног одбора, а изабрана лица имају статус извршних директора друштва. Права и обавезе директора или извршног одбора дефинисана су оснивачким актом и статутом друштва. Надзор у акционарском друштву обавља се преко надзорног одбора, интерног ревизора и одбора ревизора. Њихове компетенције се односе, пре свега, на финансијску контролу и усклађеност пословања акционарског друштва са законским регулативама.

Поред правних форми привредних друштава, Закон о привредним друштвима регулише и основна питања статуса **предузетника**. Пошто обавља одређену делатност ради стицања добити, он спада у привредне субјекте и уписује се у регистар привредних субјеката, као и привредна друштва. За разлику од привредних друштава, предузетник нема посебно организационо устројство и он је привредни субјекат који делује као појединац. Предузетник је

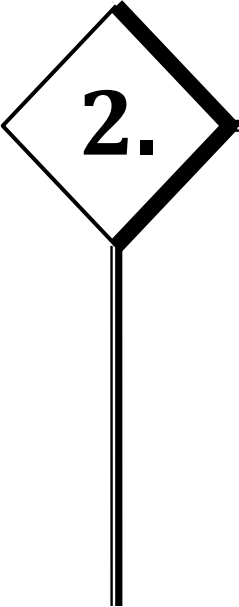
субјекат неограничене одговорности и за обавезе одговара целокупном имовином. Поједине одредбе Закона о привредним друштвима које третирају питања о пословном имену, седишту, делатности, условима за обављање делатности, заступању, ликвидацији и застарелости примењују се и на предузетника, ако посебним законом није другачије регулисано.

Јавно предузеће је предузеће које обавља делатност од општег интереса, а које оснива држава, односно јединица локалне самоуправе или аутономна покрајина. Државни капитал у јавном предузећу подељен је на акције или уделе одређене номиналне вредности и уписује се у регистар. Према Закону о јавним предузећима и обављању делатности од општег интереса, послове од општег интереса може да обавља и привредно друштво, део предузећа или предузетник који послује у приватном власништву. Због постојања јавног интереса, држава има право да овим друштвима даје сагласност на статут, партиципира у управљању и надзору, и да контролише политику цена. У јавном предузећу постоје следећи органи управљања – управни одбор, директор и надзорни одбор. Чланове управног одбора и директора јавног предузећа именује и разрешава оснивач оснивачким актом ако није другачије регулисано. Управни одбор води пословну политику, а директор заступа предузеће, одговара за законитост рада, руководи процесом рада и пословањем предузећа.

Јавном службом у смислу Закона о јавним службама* сматрају се установе, предузећа и други облици организовања утврђени законом, који обављају делатности, односно послове којима се обезбеђује остваривање права грађана, односно задовољавање потреба грађана и организација, као и остваривање другог законом утврђеног интереса у одређеним областима. Оснивање јавних установа према овом закону врши се, између осталих делатности, и за здравствену заштиту животиња. Правне субјекте према овом закону могу оснивати Република, аутономна покрајина, град, општина и друга правна и физичка лица. У облицима организовања који се оснивају и послују средствима и различитим облицима својине, право управљања остварује се по основу удела средстава у складу са законом. Органи установе су директор, управни и надзорни одбор, чије су надлежности и компетенције одређене законом.

* Закон о јавним службама, „Службени гласник РС“, бр. 42/1991.

ВЕТЕРИНАРСКА ПРАКСА КАО ЕКОНОМСКА ПАРАДИГМА



2.

*Профит је крвоток економског система,
магични еликсир на којем лежи прогрес и све
добро које од њега зависи.*

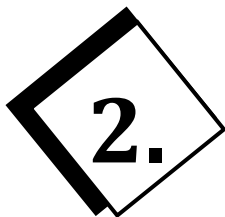
Paul SAMUELSON, економиста

*Формула успеха у предузетничком бизнису:
профит = рад „пута” капитал „пута”
менаџмент. Прва два ресурса се могу
набавити, а трећи се мора инспирисати.*

Henry FOSTT, бизнисмен и публициста

Садржај:

- 2.1. Утврђивање биланса успеха**
- 2.2. Утврђивање биланса стања**
- 2.3. Утврђивање новчаног тока готовине**
- 2.4. Показатељи финансијске анализе**
 - 2.4.1. Ликвидност**
 - 2.4.2. Пословна активност**
 - 2.4.3. Финансијска структура**
 - 2.4.4. Рентабилност пословања**



Ветеринарска пракса као економска парадигма

Ветеринарска пракса представља правно лице које, по Закону о ветеринарству, обавља одређене послове здравствене заштите животиња за које је регистрована и за које је овлашћена. Пошто ветеринарска пракса послује на бази економског интереса, са економског становишта она се може дефинисати као пословна организација чији је основни мотив остваривање профита. Пружање ветеринарских услуга и промет лекова, лековитих средстава и неких производа представља економску активност којом се бави ветеринарска пракса. Стога, ветеринарска пракса, као један од облика привредног друштва, треба да испуњава одређену форму организовања људи, материјалних и финансијских средстава интегрисаних посредством заједничких циљева које предвиђају Закон о ветеринарству и Закон о привредним друштвима.

У циљу нормалног и континуираног пословања, ветеринарска пракса склапа разне уговоре са одређеним стејхолдерима, односно добављачима, клијентима, конкурентима, партнерима, банкама, министарством, итд. Стога, посматрано са правног становишта ветеринарска пракса је скуп уговора који се одnose на пословно-услужне процесе са тежњом ка минимизацији трошкова. Зато, економска суштина постојања ветеринарске праксе је економија обима и економија циља, односно да се путем садејства и интеракције фактора производње обезбеди већи број извршених услуга уз мање трошкове по једној услузи, односно интервенцији.

2.1. Утврђивање биланса успеха

На слободном ветеринарском тржишту егзистира различит број правних ветеринарских лица, која предузимају разне врсте услуга и врше промет одређене робе на тржишту. Број извршених ветеринарских услуга и продате различите количине робе помножене са јединичним тржишним ценама представља укупан приход који је ветеринарска пракса остварила у одређеном временском периоду, односно за једну календарску годину. Укупан приход је финансијска категорија која је значајна за активност и пословање ветери-

нарске праксе, али без обзира на његову величину, он сам по себи није довољан да обезбеди опстанак на тржишту. Разлог томе се налази у чињеници да свака привредна активност ствара и одређене трошкове. Стога, укупан приход мора да се упореди са укупним трошковима да би се установио финансијски резултат пословања, односно да ли је остварена добит или губитак. По својој суштини, добит је резидуална вредност која се ствара у производно-услугном процесу. Иначе, добит представља позитивну разлику између укупног прихода и укупних трошкова, односно то је стање када је укупан приход већи од укупних трошкова, док је губитак негативна разлика где су укупни трошкови већи од укупног прихода.

Финансијски извештај који утврђује добит или губитак ветеринарске праксе назива се биланс успеха. Биланс успеха показује промене у фонду богатства ветеринарске праксе које су настале у току пословне године. Он је финансијски извештај са својим позитивним и негативним подацима, тако да позитивни подаци говоре о већем приливу прихода од продатих роба или извршених услуга, док негативни говоре о већем одливу дохотка ради покривања трошкова пословања.

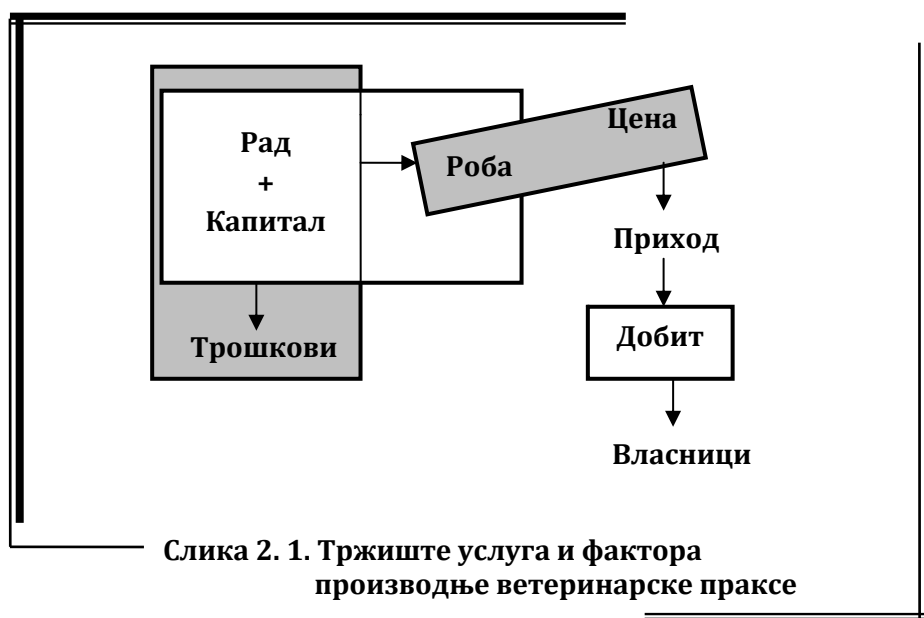
Елементи за састављање биланса успеха ветеринарске праксе дати су у табели 2. 1. На основу датих елемената неопходно је да постоји једнакост између леве стране где су наведени приходи и десне стране где су трошкови и резултат пословања.

Табела 2. 1. Елементи биланса успеха ветеринарске праксе

Приход	Расходи
1. Од извршених услуга 2. Од продате робе 3. Од програма мера 4. Од финансијског улагања	1. Трошкови • материјал • лекови • остали мат. трошкови • зараде • доприноси • амортизација • камате 2. Добит • порез на добит • дивиденда • учешће запослених • резерве
Укупан приход	Укупни расходи

- **Укупан приход = Укупни расходи**
- **Укупан приход = Укупни трошкови + Добит**
- **Добит = Укупан приход – Укупни трошкови**

Ветеринарска пракса је организација или пословна јединица у којој долази до производног спајања фактора производње, односно рада и капитала. Као резултат тог спајања настаје одређена ветеринарска услуга или роба која се продаје на тржишту. Циљ ветеринарске праксе је стварање добити. Свака производња или пружена услуга доводи до стварања трошкова. Куповина и изнајмљивање фактора производње одвија се на тржишту капитала добара и тржишту рада. Укупни трошкови дефинисани су као збир трошкова рада (плате • број запослених) и производа или услуга (јединични трошкови • броја извршених услуга) - слика 2. 1.



Имајући у виду да се на тржишту капитала стварају трошкови (рад + капитал), потребно је објаснити неке карактеристике трошкова. Наиме, реални капитал представља производна средства, односно предмет рада и средства за рад. Трошкове предмета рада чине материјални трошкови, а средства за рад амортизација. Међутим, остаје још један део цене капитала који се односи на опортунитетне трошкове. Сваки власник новчаног капитала има различите алтернативе за оплодњу свог новца, било давањем на штедњу, на основу чега добија камату, или да га уложи у куповину производних средстава и на тај начин да га претвори у реалан капитал. Избором ове друге опције он губи приход од камате, односно

приход од камате представља изгубљену добит која се обрачунава као опортунитетни трошак. Полазећи од наведене чињенице постоје два концепта дефиниције трошкова капитала:

- трошкови капитала у ужем смислу обухватају трошкове производних средстава,
- пуни трошкови капитала у ширем смислу обухватају трошкове капитала и опортунитетне трошкове.

Са становишта менаџмента, код контроле здравља животиња у разматрању трошкова капитала значајно је узети у обзир шири концепт дефиниције, јер се на тај начин може израчунати екстра добит као разлика укупног прихода и пуних трошкова капитала и рада. Пошто ветеринарска пракса, као и било које привредно друштво, увек може да оствари каматни приход, за њу је интересантна екстра добит као вишак добити изнад каматног прихода. Отуда, због могућности остваривања екстра добити, привредна друштва су стимулисана да улажу у производњу или сервис, уместо да новац стављају у банку на штедњу. Добит присвајају власници капитала и они одлучују о његовој расподели.

Да би ветеринарска пракса остварила што већу добит, она мора изабрати онај обим извршених услуга при којем постоји највећа разлика између укупног прихода и укупних трошкова. Дакле, она мора настојати да за дати ниво извршених услуга непрекидно смањује трошкове, или да са датим нивоом трошкова оствари што већи обим извршених услуга. У том циљу, ветеринарска пракса мора доносити разне врсте одлука, а пре свега о ангажовању радног особља, квалификационој структури запослених, перманентној едукацији, цени и количини лагера лекова и других медицинских средстава, висини ренте, камате, куповини опреме, избору локације, градњи објеката, производном портфолију, обиму услуга, тржишном учешћу и задовољењу захтева клијената. Према томе, мотив за бављење ветеринарском делатношћу није само остваривање што већег профита, већ и обратно, да се избегну губици у пословању. Значи, ветеринарска пракса треба да се држи чврстог буџетског ограничења:

укупан приход $\geq$ укупни расходи

2.2. Утврђивање биланса стања

Приходи морају да покрију расходе, односно да буду већи од расхода или једнаки са расходима. Ако се то не деси, односно ако су расходи већи од прихода, тада постоји имовина праксе која треба да покрије настао губитак и да привремено омогући наставак пословања.

Ветеринарска пракса треба да поседује одређену имовину којом одговара за предузете обавезе по основу разних уговора о куповини лекова, санитарног материјала, разног прибора и опреме, до уговора о продаји услуга и уговора о зајму. Финансијски извештај који утврђује стање имовине, односно структуру средстава којима располаже пракса и обавеза у виду извора тих средстава, назива се биланс стања ветеринарске праксе. Биланс стања показује колики је фонд богатства којим управља ветеринарска пракса у одређеном временском тренутку. Позитивни делови биланса стања називају се актива или имовина, а негативни делови су пасива или обавезе ветеринарске праксе. Значи, на левој страни биланса стања је актива, а на десној страни је пасива. Разлика између укупне имовине и укупних обавеза је нето имовина ветеринарске праксе. Постоје различити синоними за нето имовину који се користе у стручној литератури, као што су нето вредност предузећа, капитал и резерва, сопствени капитал или пословни фонд (таб. 2. 2.).

Табела 2. 2. Елементи биланса стања ветеринарске праксе

Актива	Пасива
1. Основна средства ▪ зграде и земљиште ▪ опрема ▪ дугорочна улагања ▪ нематеријална улагања 2. Обртна средства ▪ залихе ▪ потраживања ▪ краткорочна улагања ▪ готов новац ▪ текуће инвестиције	1. Сопствени извори ▪ повлашћене акције ▪ обичне акције ▪ резерве 2. Дугорочне обавезе • дугорочни кредити >5 година • дугорочни кредити 1-5 година 3. Текуће обавезе • краткорочни кредити <1 године • добављачи • остала дуговања
Укупна имовина	Нето имовина и обавезе

У табели 2. 2. дати су елементи за састављање биланса стања ветеринарске праксе. На основу датих елемената треба да постоји финансијска равнотежа између леве и десне стране, а она се огледа у следећим једнакостима:

Укупна актива = Укупна пасива

Укупна актива = Вредност обавеза + Нето имовина

Нето имовина = Вредност активе – Вредност обавеза

2.3. Утврђивање новчаног тока готовине

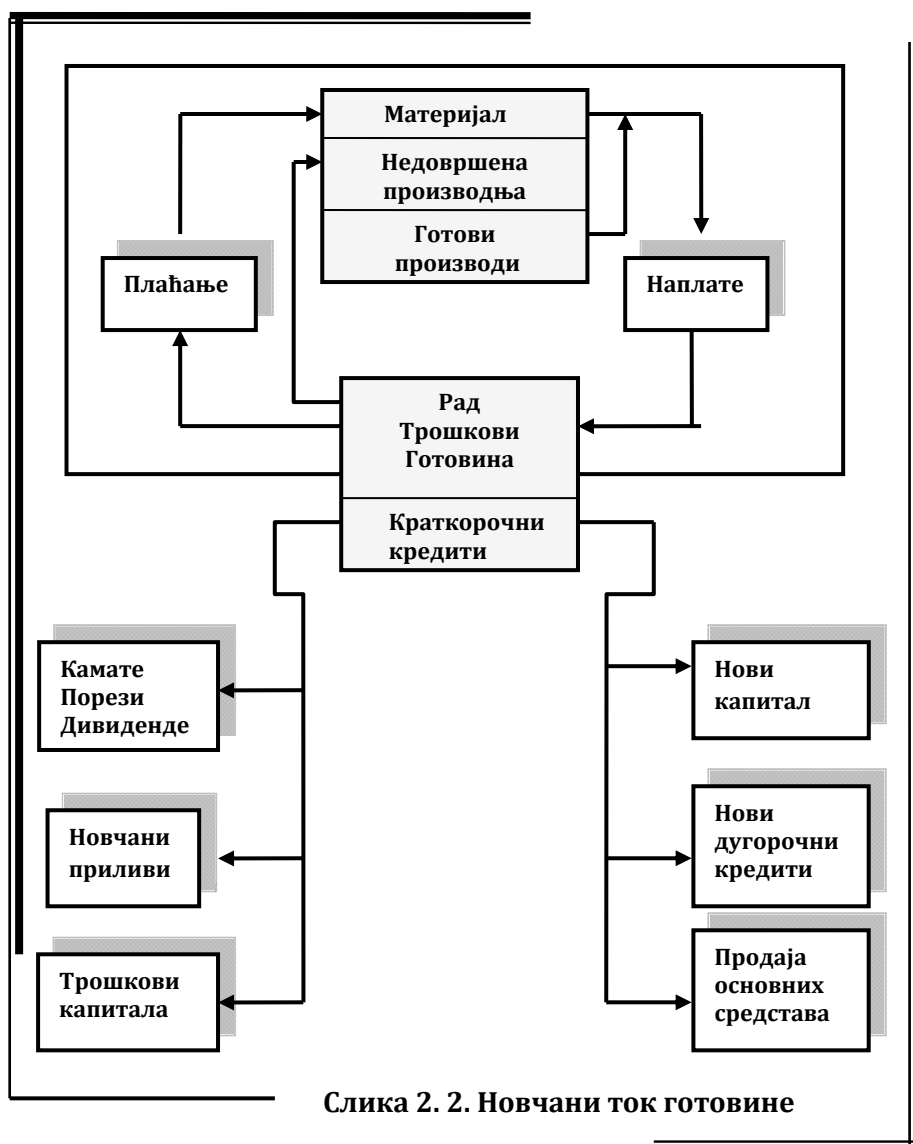
Анализа финансијског пословања ветеринарске праксе заснива се на имовинском стању (структура средстава и извора средстава) и умањеним активностима у области набавке, продаје и финансијског тржишта (структура прихода и трошкова), као и од тока готовине (прилив и одлив средстава праксе). На основу овога може се констатовати да постоје три документа која се користе као основ за финансијску анализу ветеринарске праксе, и то су:

- биланс стања,
- биланс успеха,
- извештај о новчаном току готовине.

Ради капитализације укупне финансијске анализе, поред анализе успеха и анализе биланса стања, потребно је урадити и анализу финансијских токова. Целокупна пословна активност ветеринарске праксе своди се на стално претварање готовине у друга неготовинска средства – основна и обртна. Кроз цео тај процес настаје одређени вишак готовине услед остварене и наплаћене нето добити која остаје на располагању пракси за акумулацију и остале видове непословне потрошње. Токови готовине обухватају унутрашње токове у виду улагања у пословна средства, залихе и слично, да би се вратили увећани кроз продају производа и услуга за готовину. Спољни токови готовине односе се на повремене приливе (субвенције и разне врсте донација) и одливе готовине (отплата дуга, порези, непословна потрошња, нето добит и друго) у праксу или из ње. Новчани токови свде се на прилив и одлив новца који настаје по разним основама (слика 2. 2.).

Контрола и управљање новчаним током готовине треба да омогуће нормалну новчану обнову пословних средстава и задовољавајућу ликвидност праксе. Недостатак готовине доводи до отежаних проблема у финансирању свакодневне пословне активности, доводи до опадања ликвидности, а у коначном случају може довести и до обустављања рада праксе. Насупрот томе, располагање већом количином готовине смањује рентабилност пословања. Стога, менаџмент новчаних токова представља веома важно питање, па се подаци везани за новчане приливе и одливе налазе у многим финансијским извештајима. Пошто се ради о осетљивој проблематици, неопходно је да ти извештаји садрже показатеље новчаних токова за краћи период. Најчешће се користи месечна динамика, а некад и недељна динамика тока новца. Међутим, треба имати у виду дискрепанцу која може настати са аспекта временске

алокације између прихода и расхода, с једне стране, и прилива и одлива новчаних средстава, с друге стране. Значи, продаја у једном месецу не значи и новчани прилив у том месецу и обратно, настанак расхода у истом месецу не значи и одлив новчаних средстава, већ то зависи од услова продаје и куповине, како је уговором прецизирано.



Слика 2. 2. Новчани ток готовине

Састављање финансијског извештаја у виду плана прилива и одлива средстава, као и предвиђање добити по месецима врши се на основу:

- вредности месечне продаје и начина плаћања, одмах или на одложено плаћање, када?
- вредности месечних набавки лекова и другог материјала са динамичком начина плаћања – одмах или одложено, када?
- која врста трошкова се плаћа одмах, почетком месеца,
- месечни износ амортизације,
- почетног стања на жиро-рачуну.

Хипотетички пример плана прихода праксе за период јануар-јуни текуће године састављен је на основу месечног прилива прихода од 1.500.000 динара, са наплатом од 50% одмах, а преосталих 50% са одложеним плаћањем у следећем месецу. Вредност месечне набавке износи 900.000 динара, од чега се 50% плаћа авансно у претходном месецу, а преосталих 50% у текућем месецу, трошкови комуналија – електрична енергија, гас и вода износе 150.000 динара и плаћају се почетком месеца за текући месец, а трошкови ренте-кирије у износу од 75.000 динара плаћају се као фиксни трошак до петог у месецу за текући месец. Месечна амортизација основних средстава износи 120.000 динара, а почетно стање првог јануара на жиро-рачуну било је 150.000 динара. На основу датих података израчунат је план прихода и план готовинског тока новца праксе (таб. 2.3 и 2.4).

Табела 2. 3. План прихода и расхода праксе (у 000 дин.)

Елементи	М е с е ц						
	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун	Укупно
1. ПРИХОД	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
2. РАСХОД							
– материјал	900	900	900	900	900	900	5.400
– комуналије	150	150	150	150	150	150	900
– рента	75	75	75	75	75	75	450
– амортизација	120	120	120	120	120	120	720
3. УКУПНО	1.245	1.245	1.245	1.245	1.245	1.245	7.470
4. ДОБИТ	255	255	255	255	255	255	1.530

Табела 2. 4. План новчаног тока готовине (у 000 дин.)

Елементи	М е с е ц					
	Јануар	Фебруар	Март	Април	Мај	Јун
1. ПРИЛИВИ	750	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
2. ОДЛИВИ						
– материјал	900	900	900	900	900	450
– комуналије	150	150	150	150	150	150
– рента	75	75	75	75	75	75
3. УКУПНО	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125
4. НОВЧАНИ ТОК	-375	+375	+375	+375	+375	+375
5. ПОЧЕТНО СТАЊЕ	+150	-225	+150	+525	+900	1.275
6. КРАЈЊЕ СТАЊЕ	-225	+150	+525	+900	+1.275	1.650

2.4. Показатељи финансијске анализе

Да би се извршила финансијска анализа и одредили одређени показатељи пословања ветеринарске праксе полазимо од хипотетичких резултата који су остварени у предходној години пословања. Резултати пословања ветеринарске праксе „Х” приказани су у виду Биланса стања и Биланса успеха:

а) Биланс стања

Редни број	Е л е м е н т и	На почетку године	На крају године
1.	Обртна средства - готовина - купци - залихе Укупно	500.000 3.700.000 2.600.000 6.800.000	950.000 3.000.000 3.000.000 6.950.000
2.	Основна средства - набавна вредност - исправка вредности Укупна садашња вредност	12.000.000 2.800.000 9.200.000	13.000.000 3.000.000 10.000.000
3.	УКУПНА АКТИВА	16.000.000	16.950.000
4.	Краткорочне обавезе - добављачи - укалкулисане обавезе - краткорочни кредити Укупно	1.000.000 400.000 600.000 2.000.000	1.250.000 400.000 500.000 2.150.000
5.	Дугорочни кредити	2.500.000	2.900.000
6.	Укупне обавезе	4.500.000	5.050.000
7.	Сопствени извори - почетна средства - акумулирана добит Укупно	8.700.000 2.800.000 11.500.000	8.700.000 3.200.000 11.900.000
8.	УКУПНА ПАСИВА	16.000.000	16.950.000

б) Биланс успеха

Редни број	Е л е м е н т и	Динара
1.	Укупан приход	15.000.000
2.	Укупни трошкови	11.250.000
3.	Бруто добит - камата на кредите	3.750.000 300.000
4.	Пословна добит - порез на добит (50%)	3.450.000 1.725.000
5.	Нето добит	1.725.000

Пошто се финансијска анализа заснива на поређењу одређених односа бројева – рацио бројева, онда се на основу приказаних резултата у Билансу стања и Билансу успеха могу израчунати следећи показатељи:

- показатељи ликвидности ветеринарске праксе,
- показатељи активности ветеринарске праксе,
- показатељи финансијске структуре ветеринарске праксе,
- показатељи профитабилности ветеринарске праксе.

2.4.1. Ликвидност ветеринарске праксе треба да укаже на способност праксе да измирује доспеле обавезе уз одржавање задовољавајућег обима и структуре обртних средстава, као и кредитног бонитета. Ликвидност праксе изражава се на основу општег рациа ликвидности (ОРЛ), посебног рациа ликвидности (ПРЛ) и нето обртних средстава (НОС).

Општи рацио ликвидности (ОРЛ) представља однос између укупних обртних средстава и укупних краткорочних обавеза и представља индикатор заштите интереса краткорочних поверилаца на почетку и на крају године:

$$\text{ОРЛ} = \frac{\text{Укупна обртна средства}}{\text{Укупне краткорочне обавезе}} = \frac{6.800.000}{2.000.000} = 3,40$$

на почетку године, односно

$$\text{ОРЛ} = \frac{6.950.000}{2.100.000} = 3,31 \text{ на крају године.}$$

Пошто ОРЛ показује са колико је обртних средстава покривен сваки динар краткорочних обавеза, у наведеном примеру то значи да је сваки динар краткорочних обавеза на почетку године покривен са 3,40 динара обртних средстава, а на крају године са 3,31 динара. Израчунати коефицијенти показују да сигурност краткорочних поверилаца јача крајем године, пошто расте покривеност краткорочних обавеза са вредношћу обртних средстава.

Непостојање стандарда за однос краткорочних обавеза и обртних средстава, представља проблем за оцену добијеног резултата. Ипак, као нормалан однос узима се однос 2:1 у корист обртних средстава, с тим што овакву вредност треба узети са резервом, имајући у виду дејство фактора као што су: врста и величина ветеринарске праксе, тржишно учешће и обим пословне активности, време везивања обртних средстава у набавци лекова, ефикасност наплате потраживања и ажурност у исплати

добављача. Стога, могуће је и да вредност рачица од 4:1 угрожава ликвидност ветеринарске праксе ако је већи део обртних средстава везан у залихама лекова и другог материјала који има мали коефицијент обрта, а обавезе промтно доспевају. Насупрот томе, могуће је да вредност рачица 1:1 представља задовољавајућу ликвидност у случају када се обртна средства највећим делом састоје од готовине или супститута новца – потраживања од клијената, а обавезе доспевају кроз неколико месеци. Због тога се вредност ОРЛ проверава утврђивањем структуре обртних средстава и њиховог коефицијента обрта, као и рангирањем краткорочних обавеза по роковима доспећа. Посматрано са аспекта ликвидности, сматра се да ће у повољнијем положају бити пракса која већи део обртних средстава има у облику који је ближе готовини и чије краткорочне обавезе доспевају по протеку неколико месеци.

Посебан рачицо ликвидности (ПРЛ) служи за проверу општег рачица ликвидности и због тога је потребно имати у виду структуру обртних средстава, односно обртна средства треба поделити на ликвидна средства (која чине готовина и релативно ликвидна средства - потраживања од купаца) и мање ликвидна средства (залихе), а с друге стране потребно је познавати рокове доспећа краткорочних обавеза на оне које одмах доспевају и обавезе које доспевају кроз месец дана или дуже. У наведеном задатку полазимо од претпоставке да 50% обавеза према добављачима доспева одмах на почетку године, док осталих 50% обавеза према добављачима и све обавезе по краткорочним кредитима доспевају крајем године. На основу тога, ПРЛ износи:

$$\text{ПРЛ} = \frac{\text{Ликвидна средства}}{\text{Доспеле краткорочне обавезе}} = \frac{4.200.000}{500.000} = 8,40$$

на почетку, односно

$$\text{ПРЛ} = \frac{3.950.000}{1.525.000} = 2,59 \text{ на крају године}$$

Израчунати ПРЛ показује да је сваки динар краткорочних обавеза покривен са 8,40 динара ликвидних средстава на почетку, односно са 2,59 динара на крају године. Према томе, уколико ветеринарска пракса има рачицо од 1:1 њена текућа ликвидност је задовољавајућа. Међутим, и овде треба имати у виду да потраживања од појединих клијената могу бити релативно неликвидна, па зато треба извршити озбиљну анализу потраживања од купаца.

Нето обртна средства (НОС) представљају разлику између вредности укупних обртних средстава и укупних краткорочних обавеза, односно дугорочних извора финансирања обртних средстава.

$$\text{НОС} = \text{Укупна обртна средства} - \text{Укупне краткорочне обавезе}$$

Овде се полази од претпоставке да ветеринарска пракса која има већи износ нето обртних средстава, при истој брзини конверзије залиха и потраживања у готовину, има и већи степен ликвидности. Ово се посебно односи на перспективну ликвидност ветеринарске праксе, односно на способност њеног задуживања на краatak рок. Зато је посебно важно да се поред текуће ликвидности познаје и утицај новодобијених краткорочних кредита на ликвидност ветеринарске праксе. Другим речима, потенцијални кредитори ће, пре него што донесу одлуку да ли да одобре нов кредит, анализирати утицај одобреног кредита на однос обртних средстава и краткорочних обавеза потенцијалног зајмотражиоца. На основу наведеног примера и претпостављајући да ветеринарска пракса тражи нови краткорочни кредит од 1.000.000 динара, можемо утврдити ефекат додатног дуга на стање ликвидности, и то:

Ред. број	Елементи	Пре дуга	После дуга
1.	Обртна средства	6.950.000	7.950.000
2.	Краткорочне обавезе	2.100.000	3.100.000
3.	Нето обртна средства	4.850.000	4.850.000
4.	Општи рацио ликвидности	3,31	2,56
5.	Дугорочни извори	69,78%	61,01%

Из примера се види да би приликом узимања новог краткорочног кредита дошло до смањења општег рациа ликвидности (ОРЛ=3,31 и ОРЛ=2,56), као и до повећања учешћа краткорочних кредита у финансирању обртних средстава ветеринарске праксе (30,22% и 39,99%). Оваква промена улагања од стране ветеринарске праксе може да угрози њену перспективну ликвидност, а посебно уколико је праћена улагањима из додатног кредита који успорава кретање новчаних средстава у пословном циклусу. У оваквој ситуацији, ветеринарска пракса ризикује да због мањег прилива новца може доћи у позицију немогућности благовременог измиривања краткорочних обавеза по роковима доспећа.

2.4.2. Пословна активност ветеринарске праксе треба да покаже какав се обим услуга остварује са улагањима у датом моменту. Стога, показатељи пословне активности праксе обухватају све односе између укупног прихода и трошкова и појединачних и укупних улагања у пословна

средства. Ови односи називају се као коефицијенти обрта пословних средстава и значајни су за управљање финансијама праксе, јер утичу на ликвидност и рентабилност пословања. Од показатеља пословне активности израчунава се коефицијент обрта залиха (КОЗал.), коефицијент обрта купаца (КОКуп.), коефицијент обрта добављача (КОДоб.), коефицијент обрта нето обртних средстава (КОНОбр.С), коефицијент обрта обртних средстава (КООбр.С), коефицијент обрта фиксних средстава (КОФик.С), коефицијент обрта пословних средстава (КОПос.С) и коефицијент обрта сопствених средстава (КОСоп.С).

Коефицијент обрта залиха (КОЗал.) се израчунава као однос цене коштања реализованих услуга и просечне вредности залиха. Код овог израчунавања узимају се укупни трошкови како би се елиминисао утицај финансијског резултата на вредност овог показатеља. Полазећи од података који су наведени, вредност овог коефицијента утврђује се на следећи начин:

$$\text{КОЗал.} = \frac{\text{Укупни трошкови}}{\text{Просечна вредност залиха}} = \frac{11.250.000}{\frac{2.600.000 + 3.000.000}{2}} = 4,02$$

$$\text{Време обрта} = \frac{T}{\text{КОЗал.}} = \frac{365}{4,02} = 90,80 \text{ дана}$$

Овај коефицијент показује да се залихе реализују и репродукују у просеку 4,02 пута годишње, односно на сваких 4,02 динара трошкова остаје 1 динар који је везан у залихама. Ако се овако добијени коефицијент стави у однос са бројем дана у години, добија се просечно време трајања једног обрта залиха од 90,80 дана, односно време које протекне од набавке лекова и другог материјала до коначне продаје у виду извршене услуге клијентима.

Коефицијент обрта купаца (КОКуп.) добија се када се укупан приход подели са просечним салдом купаца, а уколико се број дана у години (Т) подели са КОКуп. добија се просечан период наплате потраживања од купаца:

$$\text{КОКуп.} = \frac{\text{Укупан приход}}{\text{Прос. салдо потраж.}} = \frac{15.000.000}{\frac{3.700.000 + 3.000.000}{2}} = 4,48$$

Израчунати коефицијент показује да се потраживања од купаца наплаћују у просеку 4,48 пута годишње, односно да на сваких 4,48 динара прихода остаје ненаплаћен 1 динар у салду купаца на крају године. Уколико се

број дана у години подели са коефицијентом обрта купаца, добија се просечан период наплате потраживања од купаца:

$$\text{Просечна наплата} = \frac{T}{\text{КОКуп.}} = \frac{365}{4,48} = 81,47 \text{ дана.}$$

Овако утврђен период треба посматрати у односу на кредитне услове које ветеринарска пракса даје купцима. Ако ветеринарска пракса својим клијентима даје кредитни период 30 дана, а просечан период наплате је 81,47 дана, то значи да је ефикасност наплате потраживања слаба, коју под хитно треба повећати и на тај начин спречити раст салда купаца у односу на укупан приход. Међутим, ако салдо купаца на крају године није једнак просечном салду, онда ни просечан период наплате потраживања од купаца није једнак периоду наплате по завршном билансу. Зато је неопходно да се утврди потребан период претварања коначног салда купаца у готовину, односно потребно је утврдити период наплате потраживања на следећи начин:

$$\text{Просечан износ дневних продаја} = \frac{\text{Укупан приход}}{\text{Број дана у години}} = \frac{15.000.000}{365} = 41.096 \text{ динара}$$

$$\text{Период наплате потраживања} = \frac{\text{Салдо купаца на крају}}{\text{Прос. износ днев. прод.}} = \frac{3.000.000}{41.096} = 73 \text{ дана}$$

Овако утврђен период наплате указује да ће потраживања од купаца по завршном билансу бити уплаћена за 73 дана. На основу овог приказа може се констатовати да коефицијент обрта купаца и период наплате потраживања од купаца представљају инструменте којима се може утицати на ликвидност и рентабилност ветеринарске праксе, било путем повећања коефицијента обрта или скраћењем периода наплате.

Коефицијент обрта добављача (КОДоб.) утврђује се као однос вредности укупних трошкова и кориговане вредности залиха на крају периода, и просечног салда обавеза према добављачима, а просечно време исплате добављача добија се дељењем броја дана у години (Т) са КОДоб.:

$$\text{КОДоб.} = \frac{\text{Укупни трошкови} \pm \text{залихе}}{\text{Прос. салдо добављача}} = \frac{11.250.000 + 400.000}{\frac{1.000.000 + 1.200.000}{2}} = 10,59$$

Израчунати коефицијент показује да се обавезе према добављачима – веледрогеријама и другим стејкхолдерима измирују у просеку 10,59 пута годишње, односно да је просечно време исплате добављача 34,47 дана:

$$\text{Време исплате добављача} = \frac{T}{\text{КОДоб.}} = \frac{365}{10,59} = 34,47 \text{ дана}$$

Просечно време исплате треба анализирати у односу на кредитне услове које ветеринарској пракси нуде добављачи. Ако веледрогерије и други стејкхолдери дају период плаћања лекова и другог материјала на период од 30 дана, а просечно време исплате износи 34,47 дана, онда у таквој ситуацији ветеринарска пракса угрожава свој кредитни бонитет. Зато је битно да ветеринарска пракса усклади своје кредитне услове које даје клијентима на име извршених услуга са условима које добија од веледрогерија и других стејкхолдера, јер једино под тим условима може осигурати сопствену ликвидност.

Коефицијент обрта нето обртних средстава (КОНОбр.С) добија се из односа оствареног прихода од реализације и просечних нето обртних средстава:

$$\text{КОНОбр. С} = \frac{\text{Укупан приход}}{\text{Прос. нето обр. средс.}} = \frac{15.000.000}{\frac{4.800.000 + 4.850.000}{2}} = 3,11$$

Утврђени коефицијент указује да се дугорочно финансирана обртна средства репродукују 3,11 пута годишње, односно да је на сваких 3,11 динара прихода реализованих услуга ветеринарска пракса ангажовала 1 динар обртних средстава финансираних из дугорочних извора. Уколико имамо велико повећање овог коефицијента онда то указује на постојање ризика за смањење пословне активности, док његово смањење указује на непотребно велика нето обртна средства у односу на остварени обим извршених услуга. Такође, ово говори и о озбиљном угрожавању рентабилности пословања праксе пошто се краткорочна потреба за обртним средствима финансира из дугорочних извора.

Коефицијент обрта обртних средстава (КООбр.С) показује ефикасност коришћења обртних средстава и утврђује се из односа укупних трошкова и просечно ангажованих обртних средстава:

$$\text{КООбр. С} = \frac{\text{Укупан трошкови}}{\text{Прос. обр. средс.}} = \frac{11.250.000}{\frac{6.800.000 + 6.950.000}{2}} = 1,64$$

Коефицијент показује да су обртна средства просечно 1,64 пута годишње коришћена за плаћање трошкова пословања. Периодична повећања вредности обртних средстава могу се користити за нова улагања у пословање или за исплату доспелих обавеза, што зависи од приоритета за ветеринарску праксу у датом тренутку. Међутим, да би се могло утврдити који износ обртних средстава стоји на располагању пракси, потребно је утврдити стопу добити по једном обрту просечних обртних средстава на следећи начин:

$$\frac{\text{Стопа добити по 1 обрту}}{\text{прос. обртних средс.}} = \frac{\text{Стопа добити на прос. обртна средства}}{\text{Коефицијент обрта обртних средстава}}$$

при чему је:

$$\frac{\text{Стопа добити на прос. обртна средства}}{\text{прос. обртних средс.}} = \frac{\text{Нето добит}}{\text{Прос. обр. средс.}} = \frac{1.725.000}{6.875.000} = 25,09\%$$

те је на основу тога:

$$\frac{\text{Стопа добити по 1 обрту}}{\text{просечних обртних средстава}} = \frac{25,09}{1,64} = 15,30\%$$

На основу израчунатог коефицијената стопе добити по једном обрту видимо да се обртна средства повећавају за око 1.051.875 динара, а што зависно од пословне политике и расподеле нето добити представља износ који ветеринарска пракса може реинвестирати у пословање или искористити за измирење обавеза.

Коефицијент обрта фиксних средстава (КОФик.С) добија се када се укупан приход подели са просечном набавном вредношћу фиксних средстава:

$$\text{КОФик. С} = \frac{\text{Укупан приход}}{\text{Прос. фиксна сред.}} = \frac{15.000.000}{\frac{12.000.000 + 13.000.000}{2}} = 1,20$$

Израчунати коефицијент показује да ветеринарска пракса на сваки динар улагања у фиксна средства оствари просечно 1,20 динара укупног прихода, односно ово је индикација да се ради о ефикасном коришћењу ових средстава. Као стандард се обично узима вредност овог коефицијента у области ветеринарства. Међутим, уколико је овај коефицијент нижи у односу на област којој припада, то значи да ветеринарска пракса претерано улаже у ова средства. У сваком случају, недовољна брзина обрта ових средстава угрожава рентабилност пословања ветеринарске праксе.

Коефицијент обрта пословних средстава (КОПос.С) говори о пословној ефикасности праксе и израчунава се из односа укупног прихода и просечне вредности пословних средстава:

$$\text{КОПос. С} = \frac{\text{Укупан приход}}{\text{Прос. пословна сред.}} = \frac{15.000.000}{\frac{16.000.000 + 16.950.000}{2}} = 0,91$$

Ветеринарска пракса је на сваки динар уложен у пословна средства остварила 0,91 динар прихода, при чему се не може рећи да ли је то добро или не, већ то зависи од тренда кретања овог коефицијента у самој ветеринарској пракси, од вредности коефицијента који је остварен код најбољих ветеринарских пракси и вредности коефицијента за целу област ветеринарства. Тек на основу тог поређења и анализе може се рећи да ли је овај коефицијент добар или не.

Коефицијент обрта сопствених средстава (КОСоп.С) показује колики приход пракса оствари од сопствених средстава. Овај коефицијент се добија из односа укупног прихода и разлике укупних и туђих извора. На основу израчунатог коефицијента види се рентабилност сопствених средстава у финансирању пословних средстава, од чега зависи интерни раст ветеринарске праксе:

$$\text{КОСоп. С} = \frac{\text{Укупан приход}}{\text{Прос. сопствена сред.}} = \frac{15.000.000}{\frac{11.500.000 + 11.900.000}{2}} = 1,28$$

Коефицијент показује да је ветеринарска пракса на сваки динар улагања из сопствених извора остварила 1,28 динара укупног прихода.

2.4.3. Финансијска структура ветеринарске праксе представља однос позајмљених и сопствених извора, односно порекло средстава за пословање праксе може потицати из сопствених или туђих извора. Показатељи финансијске структуре могу се израчунати на основу односа позајмљених и укупних средстава, односа позајмљених и сопствених средстава, односа дугорочних дугова и дугорочних извора и коефицијента покрића укупног дуга.

Однос позајмљених и укупних извора указује на релативно учешће позајмљених извора у финансирању пословних средстава ветеринарске праксе, док остатак до 100% показује да је део пословних средстава финансиран из сопствених извора. Према томе, коефицијент који се добија из односа позајмљених извора и укупних средстава назива се и степен самофинансирања пошто нам показује и какав је однос учешћа сопствених средстава у финансирању пословања праксе. Он се израчунава за почетно и крајње стање на следећи начин:

$$\frac{\text{Однос позајмљених и укупних извора}}{\text{Позајмљени извори}} = \frac{4.500.000}{16.000.000} = 0,28: 1 \text{ или } 28\%$$

на почетку, односно:

$$\frac{\text{Однос позајмљених и укупних извора}}{\text{Позајмљени извори}} = \frac{5.050.000}{16.950.000} = 0,30: 1 \text{ или } 30\%$$

на крају године.

Израчунати коефицијенти показују да је на сваки динар улагања у пословна средства 0,28 динара набављено из туђих извора на почетку, односно 0,30 динара на крају године, док 0,72 динара на почетку и 0,70 динара на крају године потиче из сопствених извора.

Однос позајмљених и сопствених извора средстава назива се и маржа сигурности и он показује учешће позајмљених средстава у односу на сопствена средства. Међутим, имајући у виду далеко већи значај дугорочних дугова на финансијску структуру праксе, далеко целисходније је утврдити однос дугорочних дугова и сопствених извора. Овај коефицијент показује са колико је оптерећен сваки уложени динар из сопствених извора.

$$\frac{\text{Однос позајмљених и сопствених извора}}{\text{Позајмљени извори}} = \frac{4.500.000}{11.500.000} = 0,39: 1$$

на почетку, односно:

$$\frac{\text{Однос позајмљених и сопствених извора}}{\text{Позајмљени извори}} = \frac{5.050.000}{11.900.000} = 0,42: 1$$

на крају године.

Однос показује да је ветеринарска пракса на сваки динар улагања из сопствених извора анагажовала 0,39 динара позајмљених средстава на почетку и 0,42 динара на крају године, односно позајмљена средства у финансирању ветеринарске праксе учествују са 39% и 42% у односу на сопствене изворе респективно. Међутим, имајући у виду далеко већи утицај дугорочних дугова на финансијску структуру ветеринарске праксе, пожељно је да се утврди и однос дугорочних дугова и сопствених извора:

$$\frac{\text{Однос дугор. дугова и сопствених сред}}{\text{Дугорочни дугови}} = \frac{2.500.000}{11.500.000} = 0,22: 1$$

на почетку, односно:

$$\frac{\text{Однос дугорочних дугова и сопствених извора}}{\text{Дугорочни дугови}} = \frac{2.900.000}{11.900.000} = 0,24: 1$$

на крају године.

Такође, и овај однос показује да је ветеринарска пракса на сваки динар улагања из сопствених извора анагажовала 0,22 динара дугорочног дуга на почетку и 0,24 динара на крају године, односно дугорочни дугови у финансирању ветеринарске праксе учествују са 22% и 24% у односу на сопствене изворе респективно.

Коефицијент односа дугорочних дугова и дугорочних извора показује са којим процентом дугорочних кредита се финансирају дугорочни извори. Стандардан однос између дугорочних дугова и извора не постоји, већ он зависи од саме праксе, односно склоности ка максимизирању добити или склоности ка ризику. Максимизација добити може угрозити ликвидност праксе ако се она претерано задужује са дугорочним кредитима, а уколико се пракса више ослања на сопствене изворе, није склона ризику, тада може доћи до претеране ликвидности и обарања рентабилности.

$$\frac{\text{Однос дуг. дуга}}{\text{и дуг. извора}} = \frac{\text{Дугорочни дугови}}{\text{Сопствени извори}} = \frac{2.500.000}{13.900.000} = 0,18:1$$

на почетку, односно:

$$\frac{\text{Однос дугорочног}}{\text{дуга и дуг. извора}} = \frac{2.900.000}{14.800.000} = 0,20:1 \text{ на крају године.}$$

То значи да је ветеринарска пракса од укупних дугорочних извора 18% прибавила из дугорочних кредита на почетку и 20% на крају године. У пракси не постоји стандардни однос дугорочног дуга и дугорочних извора, већ то зависи од избора сваке ветеринарске праксе.

Коефицијент покрића укупног дуга показује способност праксе да сервисира отплату дуга. Добијени коефицијент показује са којим износом пословне добити је покривен сваки динар анuitета:

$$\frac{\text{Коефицијент покрића}}{\text{укупног дуга}} = \frac{\text{Пословна добит}}{\text{Камата + отплата главнице} \cdot \frac{1}{(1 - p)}}$$

где (p) представља стопу пореза на добит. Ако у наведеном задатку претпоставимо да отплата главнице на годишњем нивоу износи 620.000 динара, онда би:

$$\frac{\text{Коефицијент покрића}}{\text{укупног дуга}} = \frac{3.750.000}{300.000 + 620.000 \cdot \frac{1}{(1 - 0,50)}} = 2,44$$

Коефицијент указује да је сваки динар периодичног анuitета покривен са 2,44 динара пословне добити. Уколико је коефицијент нижи, онда је степен ризика са становишта поверилаца виши. Значи, да би ветеринарска пракса у таквој ситуацији имала лош кредитни бонитет, па самим тим би теже могла доћи до туђих извора финансирања. Међутим, ако је коефицијент виши то значи да ветеринарска пракса има добар кредитни бонитет, лакше долази до кредита, а повериоци у таквој ситуацији имају мањи ризик од инвестирања.

2.4.4. Рентабилност пословања ветеринарске праксе утврђује се на основу периодичног биланса успеха помоћу преломне тачке рентабилности, стопе приноса на пословна средства и стопе приноса на сопствена средства.

Обим извршених услуга, асортиман услуга, цена услуга, однос варијабилних и фиксних трошкова и читав низ других фактора делују на разлику која ће се исказати када се од прихода одбију расходи, односно од ових фактора зависиће и стопа пословне и нето добити. Међузависност дејства наведених фактора може се исказати и графиком рентабилности. Ако пођемо од хипотетичког примера ветеринарске праксе који је наведен у почетном делу овог излагања, претпостављајући да фиксни трошкови износе 4.450.000 динара, да су варијабилни трошкови директно пропорционални променама обима извршених услуга и да су цене услуга на краatak рок непромењене, онда можемо утврдити **преломну тачку рентабилности (ПТР)** на следећи начин:

$$\text{ПТР} = \frac{\text{Фиксни трошкови}}{1 - \frac{\text{Варијабилни трошкови}}{\text{Укупан приход}}} = \frac{4.450.000}{1 - \frac{6.800.000}{15.000.000}} = 8.090.909 \text{ дин.}$$

Преломна тачка рентабилности нам говори да при обиму прихода од 8.090.909 динара ветеринарска пракса покрива све трошкове пословања, односно да при овом обиму прихода постоји једнакост између укупног прихода и трошкова, па самим тим добит ветеринарске праксе је једнака нули. Пошто је смисао утврђивања овог обима да се оствари максимална пословна добит, због тога би биланс успеха требало да буде састављен по систему обрачуна на основу варијабилних трошкова или по методу израде калкулација о директним трошковима (***Direct costing***). Суштина овог метода је да се из прихода прво надокнађују варијабилни трошкови, док фиксни трошкови иду на терет текућих прихода и издвајају се из маргиналне добити. Полазећи од наведеног примера, овај биланс успеха би изгледао:

Биланс успеха по систему обрачуна *Direct costing* метода

Ред.број	Елементи	динара	%
1.	Укупан приход	15.000.000	100,00
	- варијабилни трошкови	6.800.000	45,00
2.	Маргинална добит	8.200.000	55,00
	- фиксни трошкови	4.450.000	30,00
3.	Пословна добит	3.750.000	25,00
	- камата на кредите	300.000	2,50
4.	Добит пре опорезивања	3.450.000	23,00
	- порез на добит (50%)	1.725.000	11,50
5.	Нето добит	1.725.000	11,50

Најзначајнији показатељ овако састављеног биланса је маргинална добит и она представља допринос покрићу фиксних трошкова и пословне добити. Из наведене формуле, однос 1 – ВТ/УП представља стопу маргиналне добити, па када се фиксни трошкови поделе са овом стопом долазимо до преломне тачке рентабилности. Стопа маргиналне добити може да се користи и за оцену рентабилности додатног обима извршених услуга и њихове реализације, као и за избор оптималног програма контроле здравља животиња.

Стопа приноса на пословна средства израчунава се из односа пословне добити и просечних пословних средстава на основу следеће формуле:

$$\text{Стопа приноса на посл. сред.} = \frac{\text{Пословна добит}}{\text{Прос. посл. сред.}} = \frac{3.750.000}{\frac{16.000.000 + 16.950.000}{2}} = 22,80\%$$

Израчуната стопа показује да пословна добит остварена од уложених средстава износи 22,80 динара, а њена евалуација се врши на основу остварене вредности у претходном периоду, или на основу оствареног просека гране или неких других конкурената.

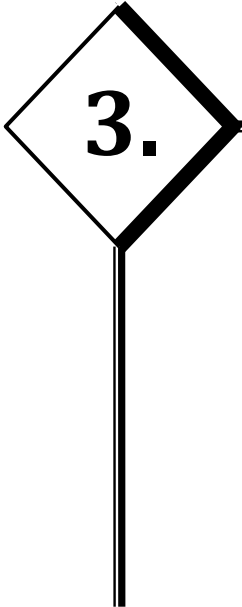
Стопа приноса на сопствена средства треба да укаже да повећање сопственог капитала ветеринарске праксе представља основ за њен раст и развој. Ова стопа се израчунава из односа нето добити и просечних сопствених средстава на основу следеће формуле:

$$\text{Стопа приноса сопствена сред.} = \frac{\text{Нето добит}}{\text{Просечна сопствена средства}}$$

$$\text{Стопа приноса на сопствена сред.} = \frac{1.725.000}{\frac{11.500.000 + 11.900.000}{2}} = 14,74\%$$

Израчуната стопа показује да ветеринарска пракса остварује 14,74 динара нето добити на сваких 100 динара просечно уложених сопствених средстава. Оцена остварене стопе врши се на основу остварене вредности у претходном периоду, или на основу просека групације или најбољих пракси као конкурената.

ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ



3.

*Не плаши се да растеш полако, плаши се само
да не стојиш у месту.*

Кинеска пословица

*Када престанете да учите и да се развијате,
готово је...*

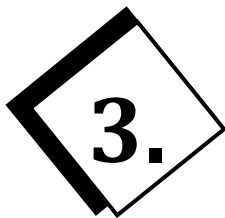
Лав ТОЛСТОЈ, књижевник

Садржај:

3.1. Основни циљеви праксе

3.2. Флексибилност и контролабилност праксе

3.3. Фазе животног развоја праксе

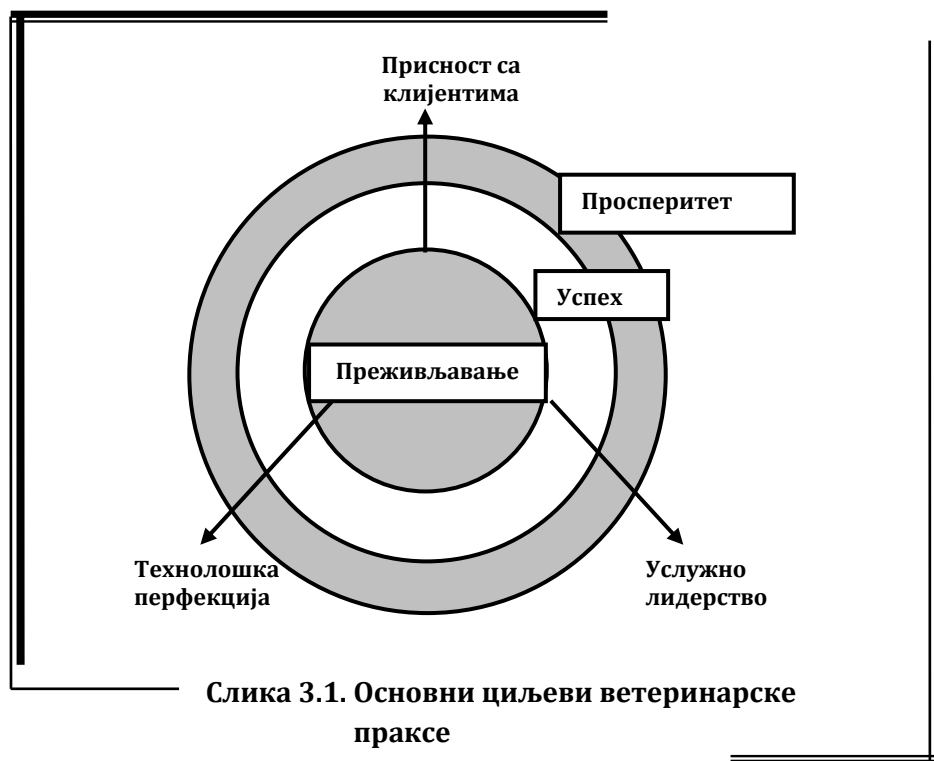


Животни циклус ветеринарске праксе

3.1. Основни циљеви праксе

Пословање, раст и развој ветеринарске праксе се базира на економским закономерностима и одређеним принципима. Добро познавање ових закономерности, савремен приступ у дефинисању циљева и примена одређених алата и метода у решавању одређених проблема веома су значајни за успешно пословање, тржишну конкуренцију и континуирано постојање. Ветеринарска пракса се током времена мења, пролази кроз различите фазе развоја, што захтева да се са њом треба опрезно и промишљено управљати. Пословни менаџмент је дисциплина која пружа велику шансу и путоказ на који начин успешно управљати праксом. Успешно управљање ветеринарском праксом подразумева испуњење дефинисаних циљева. Примарна одговорност менаџмента праксе огледа се у планирању, односно сагледавању последица донетих одлука. Пошто је ветеринарство радно интензивна делатност, отуда се пословни модел ветеринарске праксе заснива на комбиновању различитих ресурса, где људски ресурс, односно ветеринарски стручњаци који поседују одређена знања и вештине у обављању софистицираних ветеринарско-медицинских послова и захвата, има посебан значај. Поред тога, менаџмент има одговорност за израду организационе структуре, одржавања односа са клијентима и стратешким партнерима (министарство, управа за ветерину, комора, веледругерије итд.), као и код вођења и обављања протоколних послова.

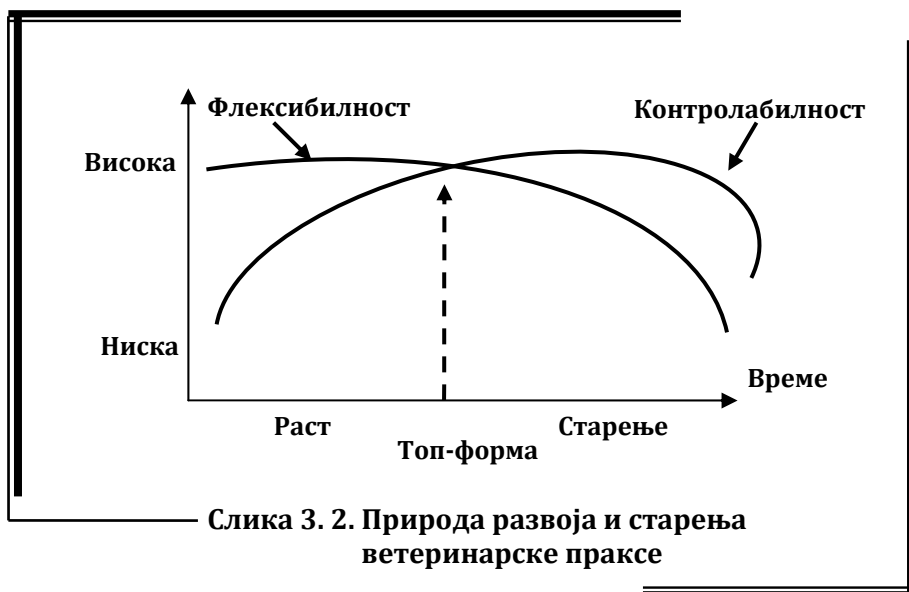
Дефинисани циљеви ветеринарске праксе представљају оријентире за менаџмент, и они су основа интеракције клијената и саме праксе. Основни циљеви праксе су лидерство у пружању ветеринарских услуга, технолошка перфекција у стицању знања и вештина, и присност са клијентима (слика 3.1).



Лидерство у пружању ветеринарско-медицинских услуга подразумева такав квалитет и ефикасност извршених услуга који омогућава доминацију у односу на конкуренцију из непосредног окружења. Вођство се може постићи само уколико постоји испуњена технолошка перфекција, односно да је услуга производ примарне едукације и перманентне иновације стручних знања, и стицања нових знања из области менаџмента. Присност са клијентима постоји ако су њихове потребе задовољене врстом услуге и односом праксе према њима као потрошачима. У зависности од степена испуњења циљева, пракса се налази у различитим фазама преживљавања, успеха и просперитета. Како је ултимативни циљ ветеринарске праксе максимизација вредности и профит, поред постављених циљева, треба схватити суштину и значај процеса управљања како би се остварило позитивно пословање праксе. Поред финансијског менаџмента, треба познавати и менаџмент услуга, инвестиција, маркетинга и кадрова, како би ветеринарска пракса преживела турбулентне опасности, и идући ка успеху достигла свој просперитет. Само суштинско познавање ветеринарске делатности и стратегијско проматрање развоја ветеринарске праксе пружају гаранцију успешног раста и развоја, односно дуговечности на тржишту.

3.2. Флексибилност и контролабилност праксе

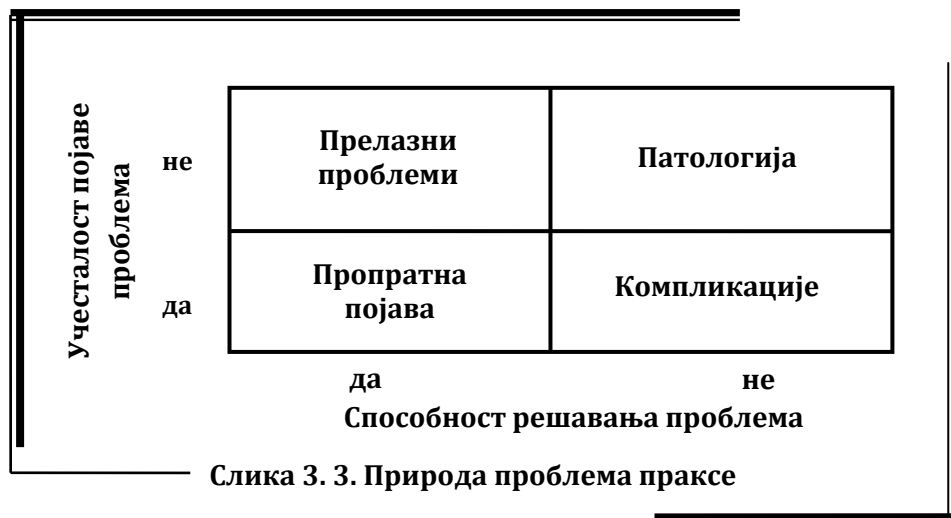
Као и код живих организама, животни циклус ветеринарске праксе пролази кроз фазе раста, развоја и старења, и манифестује се у међусобном односу флексибилности и контролабилности. Када је пракса мала, она је веома флексибилна, али се не може увек контролисати, док са њеним старењем контролабилност расте, а флексибилност опада (слика 3. 2). Међутим, величина и време праксе нису узроци раста и старења, те не можемо рећи да је пракса са дугом традицијом стара, а нова млада. Оно што проузрокује раст и старење нису ни величина, ни време, већ појава различитих проблема у току животног циклуса. Када кажемо „млада пракса“, значи да је она способна да се лако мења, али је тешко предвидети шта ће она учинити због ниског нивоа контроле. Израз „стара пракса“ означава ветеринарски субјект који се може контролисати, али је она нефлексибилна, пошто је њена склоност ка променама мала. Међутим, ако је пракса флексибилна и контролабилна, онда није ни премлада ни престара, већ се налази у топ-форми. Дакле, она има предности и у младости и у зрелости, флексибилна је и контролабилна, односно она може да контролише шта жели да учини. Управо, тежња менаџера се огледа у настојању да праксу одрже што дуже у топ-форми.



Сврха менаџмента је да обезбеди уравнотежен развој или подмлађивање, и да доведе праксу у топ-форму и ту је задржи. Дакле, успех менаџмента није елиминисање свих проблема, већ усредсређивање на проблеме у тренутном стадијуму животног циклуса, како би пракса могла да се даље развија и суочи

са проблемима у следећем стадијуму развоја. Када пракса достигне топ-форму, задаци менаџмента ће бити да се бави узроцима старења, јер старење је процес до кога не мора доћи. Практика може остати у топ-форми вечито, под условом да може стално да се подмлађује. Живот ветеринарске праксе подразумева континуирано решавање проблема, а што је живот сложенији, и проблеми су све већи. Према томе, успешно управљање ветеринарском праксом значи континуирано решавање проблема.

Постоје две врсте проблема који се јављају у животном циклусу ветеринарске праксе, а то су нормални и ненормални проблеми. Нормални проблеми су они које пракса може сама да реши. Ако се ти проблеми могу предвидети на датом степену развоја, онда су то пропратни проблеми, а ако неочекивано настају, то су прелазни проблеми, али и једни и други ће настати када се оконча прелаз у следећи циклус развоја (слика 3. 3). Међутим, ненормални проблеми захтевају спољашњу професионалну интервенцију. Практика је обично у мат позицији, и сваки покушај решавања проблема још више га компликује и усложњава. Стога, ненормални проблеми који се често срећу на одређеном месту у животном циклусу праксе називају се компликације, а ако су ти проблеми ретки, називамо их патологијама.



Појава патолошких проблема успорава способност ветеринарске праксе да се развија. Један од проблема који се јавља код ветеринарске праксе је недостатак готовине, или питање како обезбедити ликвидност праксе. Овај проблем се јавља као пропратна појава у иницијалном периоду развоја, и са добрим менаџментом се брзо решава. Међутим, овај проблем може бити већи код пракси које расту и развијају се, и све док сопствени менаџмент може да изађе на крај са овим проблемом, он је

прелазан проблем. Ако менаџмент праксе не може да реши овај проблем, он постаје компликација, а ако је проблем готовине велик и руководство праксе неспособно, то је онда патолошки проблем који може да доведе до ликвидације праксе, односно њеног затварања. Пример ненормалних проблема, где компликација може да прерасте у патологију, налазимо код аутократског стила руковођења. Ово се исто дешава у раном степену раста, када пракса не може свој проблем сама да реши. Фактички, ово стање је познато као „оснивачка замка“, то се дешава када власник праксе има апсолутну контролу над њом, и ова ситуација врло лако може прерасти у патологију.

3. 3. Фазе животног развоја праксе

У току животног циклуса ветеринарске праксе постоје различите етапе или стадијуми раста кроз које она пролази, а то су:

- настајање идеје,
- доба рођења,
- „го-го”,
- адолесценција,
- топ-форма,
- стабилно стање,
- аристократија,
- рана бирократија,
- бирократија,
- „смрт” – ликвидација.

Наведене етапе развоја указују на путању којом пролази ветеринарска пракса, а где ће стићи, колико ће се задржати у некој етапи раста, да ли ће доживети период старења, ако у њега уђе, како и када ће изаћи, и да ли ће успети да уопште не дође у стадијум ликвидације, највише зависи од квалитета менаџмента, благовременог доношења ваљаних одлука и ефикасности њиховог спровођења у пракси (слика 3. 4).

Настајање идеје: Прва етапа у животном циклусу праксе јесте постојање идеје о сопственој ветеринарској пракси. То је период када се много разговара са сопственим окружењем и самим собом – тражи се мишљење и проверава сопствена идеја, оснивач се решава и промишља о идеји, а акција је минимална. Када идеја о остварењу праксе буде успешно решена, и када се уђе у ризик, може се рећи да је пракса рођена. Дакле, за отварање праксе треба чврста решеност и одлучност, и прихватање теста реалности о реализовању идеје. Реални оснивачи праксе су чврсто решени за реализацију идеје, и будно прате и анализирају окружење, односно они су решени, али и флексибилни. Нормално је да се у овој етапи развоја јављају одређене сумње и дилеме, као рецимо: чиме ћемо кренути у посао, како то остварити, када то учинити, ко ће то урадити, зашто ће то урадити и томе слично. Ова питања представљају неку врсту тестирања

реалности за отварање ветеринарске праксе. Ако тестирање идеје није прошло тест реалности, или ишчезне при првом проблему, онда она остаје у сфери имажинације, и представља неку врсту флерта или кокетирања се жељом. То представља патолошки проблем, када се све завршава на жељи и машти, а операционализација се не предузима. Коначна варница рођења праксе огледа се у решености да се предузме одређени ризик, као што је напуштање претходног радног места или проналажење и закуп просторија, договор и припрема за адаптацију просторија, разговор са добављачима лекова и опреме, разговори са већим клијентима, итд. Када се ризици акумулирају и постану велики, ветеринарска пракса прелази из етапе идеје у доба повоја или рођења.



Слика 3. 4. Животни циклус раста ветеринарске праксе

Стадијум рођења: После преузимања ризика, потписивањем разних уговора са стејкхолдерима, природа ветеринарске праксе се драстично мења и она улази у стадијум рођења. Фокус се помера са идеје и могућности на сам ток пружања услуга или промет лековима и медицинским средствима, фактички – прелази се на задовољење клијената, ради чега је пракса и отворена.

Стална потреба за финансијским средствима тера праксу на што већи обим извршења услуга и продају, тако да је ово етапа развоја када се не гледа шта ко мисли, већ шта ко ради. Ветеринарска пракса врло мало користи процедуре, пословну политику, буџетирање и организовање пословних састанака, а организација рада је централизована. Већина запослених је на терену, врши услуге, брзо реагује на позиве клијената, ради се прековремено и, фактички, на сваки позив клијента реагује се током 24 сата сваког дана. Због недостатка радног искуства и менаџерских вештина у комуникацији, грешке које се дешавају у развијању услужног портфолија, организацији посла и финансијском планирању, могу бити фаталне за даљи развој праксе. Велика је вероватноћа да ће се ове грешке десити, пошто пракса нема довољно финансијских средстава за формирање комплементарног тима за планирање и доношење ваљаних пословних одлука. Главни разлог за преживљавање ове етапе, или смрт, односно ликвидацију праксе у њеном старту, налази се у решавању два проблема, а то је стална потреба за готовим новцем и чврста решеност оснивача да успе. Уколико се ова два проблема позитивно реше, шанса да пракса настави рад и даљи развој је велика, а уколико се не реше, неминовно долази до њене ликвидације, односно краја постојања.

Проблем обртних средстава и готовине биће позитивно решен ако су још у претходној фази правилно постављена и дефинисана питања **шта, како, када, ко и где?** Дакле, у етапи рођења потребан је реалистичан пословни план, а готовински план новца мора се пратити недељно. Обрачун прихода и његова структура неопходни су због рентабилности и пореске евиденције, али акценат мора бити на току новца и ликвидности праксе. Приликом решавања проблема ликвидности, често се праве грешке тако што се узимају краткорочни кредити, врше услуге по ниским ценама или се продају акције разним шпекулантима.

Изостанак или, боље речено, губитак решености оснивача да развија праксу може довести до њеног краја. Због неопходности остваривања што већег обима услуга, а услед недостатка правила и политике, стварају се лоше навике и доносе одлуке које стварају преседане, који могу да се преносе и у будућност. Таква ситуација обично доводи до губитка истрајности оснивача за решавање насталих проблема, и услед утицаја спољних фактора (породица, шпекуланти и акције) или компликоване административне и законске регулативе, он одустаје од даљег рада. Овакве ситуације се често дешавају када је оснивач малодушан, толерантан и није аналитичан. Међутим, оснивач мора бити цар на своме поседу, односно мора бити искључив, спреман да пуно ради и све одлуке сам доноси. Треба да гради имиџ радног, вредног, брзог и одсечног менаџера, чији је мото „прво уради па после питај”. Ветеринарска пракса ће изаћи из етапе рођења и прећи у виши стадијум када се успостави готовински ток новца, успостави

равнотежа и контрола активности, и оснивач истраје у свом циљу. Тада се стичу нови клијенти, купци се везују за праксу, сарадња са снабдевачима се стабилизује и основни проблем у сервисирању услуга више не представља кризне моменте, тако да оснивач може лакше да дише и пракса прелази у го-го стадијум развоја.

Го-го стадијум развоја: Када је ветеринарска пракса превазишла проблем негативног тока капитала, број услуга и интервенција расте, пракса цвета, а оснивач постаје арогантан, односно умишља да све може учинити, да је непобедив и улази у нове производне програме (производња или прерада). То може бити погубно, више ће изгубити него што ће добити. Уосталом, позната је синтагма: постојање више приоритета значи да приоритета нема. У „го-го” стадијуму, пракса је окренута тржишту, односно продаји ветеринарских услуга и разних производа, фактички, то је стање када праксу покрећу могућности, а не да она ствара њих. Дакле, овде нема проактивне маркетиншке оријентације на тржишту, што се заснива на стварању нових потреба клијената и осмишљавању услуга и потреба које ће их задовољити, већ се све заснива на квантитативном обрту постојећих врста услуга и роба.

У овој фази развоја праксе постоји подела одговорности запосленог особља и радне обавезе се преклапају, односно подела рада се врши према људима, а не према дужностима. Према томе, пракса расте на неплански начин, а да би превазишла настало стање, она мора креирати пословну политику под мотом „шта не треба чинити” уместо „шта још учинити”. Пракса мора учити на грешкама. Уколико су грешке веће и организациони проблеми постају већи и пракса брже улази у кризу. То је моменат када у пракси схватају потребу за увођењем одређених правила и развијања пословне политике.

Увођење пословне политике у праксу доводи до њеног улаза у виши стадијум животног циклуса – период адолесценције. Уколико не би дошло до ове етапе, пракса би дошла у патолошко стање познато под именом „оснивачева замка”. До ове етапе развоја пракса је поистовећена са оснивачем, односно постоји једнакост између праксе и оснивача. Са појавом пословне политике и увођења управљања, долази до институционализовања вођења праксе од стране оснивача у виду делегирања и децентрализације. Међутим, децентрализација без контроле не значи и гаранцију прелаза у вишу етапу животног циклуса, већ сегмент када запослени преузимају судбину у своје руке. То се обично дешава када постоји изграђена организација, брз и неконтролисан раст, недостатак пословне политике и финансијског планирања, и код централизованог одлучивања. Све су то разлози који доводе до кризе, и прилика да се са интуитивног управљања пређе на професионалну организацију управљања и уплови у период адолесценције. То је моменат када арогантни оснивач треба да се пробуди, а не да пракса упадне у „оснивачеву замку” и да пропадне.

Стадијум адолесценције: У периоду адолесценције, ветеринарска пракса се поново рађа, односно долази до емоционалног рођења, тако што се пракса одваја од свог оснивача. Ветеринарску праксу у овом стадијуму карактерише конфликтност и недоследност, а то се манифестује у виду поделе запосленог особља, недоследности у организационим циљевима и у систему награђивања. Све ово доводи до непродуктивних и мукотрпних састанака, што се обично и завршава оставком предузимљивих руководиоца и смрћу, односно ликвидацијом саме праксе. Дефинисана су три основна разлога за отежан прелаз из „го-го“ стадијума у адолесцентни стадијум, а то су: делегирање овлашћења, промена руководства и померање циљева. Пошто пракса поприма обресе озбиљне организације и уводи се специјализација за посебне активности, оснивач није више у могућности да доноси благовремене и праве одлуке, и принуђен је да нека своја овлашћења пренесе на друге раднике.

Оснивач има жељу да пренесе одређена овлашћења, али истовремено постоји и бојазан да се не деси неки негативан исход. У таквој ситуацији, он овлашћење преноси на неког од запослених, али после настанка неке грешке брзо га повлачи и рецентрализује власт, или покушава да овлашћење пренесе на професионалне менаџере које доводи са стране. Таква рецентрализација доводи до патолошког синдрома познатог под именом „оснивачева замка“. Ангажовање професионалних менаџера мења досадашње вођење праксе и долази до промене организационе културе и пребацивања праксе са једне групе проблема на другу. Нови лидер треба да створи систем, осмисли награде за запослене, редефинише улоге и одговорности, и институционализује низ правила и процедура у пословној политици праксе. Његов мото ће бити „не, не, не“, за разлику од оснивача, где је важило само „напред, напред, напред“. У овом периоду, нагласак се ставља на изградњу система, пословну политику и менаџмент. Увођење ових новина доводи до анимозитета код запослених, а и сам оснивач се нелагодно осећа у ситуацији кад није „апсолутни владар“. То доводи до синдрома „вртешке“ за ангажоване менаџере, односно до њихове смене. Адолесценција је критична, прелазна фаза у животном циклусу праксе.

Ветеринарској пракси није потребан неко ко личи на оснивача, већ је потребан неко ко може допунити оснивачев стил, и даље успешно управљати праксом. Потребно је наћи моменат када извршити децентрализацију. Најбоље је када пракси добро иде, тада је транзиција природна и нормална. Међутим, често се промене дешавају у време кризе, када, између осталог, долази до диференцијације запослених на нове и старе раднике, односно јавља се атмосфера „ми против њих“. Иницијална каписла за овај феномен је увођење система награђивања и незадовољства „староседелаца“. Пошто оснивач први прекрши нова правила, староседеоци га прате и критикују нови менаџмент, тако да се поново јавља феномен „вртешке“. Промена

циљева праксе још више компликује преношење одговорности, иако треба да доведе до прелаза са мучнијег на мудрије пословање. Наслеђени мото из „го-го“ стадијума „више је боље“ доводи до дисперзије послова, неажурности у њиховом праћењу и немогућности да држе корак са фактичким стањем обрта. То ствара незадовољство код запослених, неки напуштају праксу, а неки најављују одлазак. Оснивач у тој ситуацији нуди партнерство запосленима, што ствара нове проблеме око расподеле профита. То доводи праксу у ситуацију да мора развијати нову структуру одговорности система награђивања. Разрешење овакве ситуације тражи озбиљно промишљање, анализирање и изградњу конзистентног система пословне политике. Међутим, већина запослених још увек је у стадијуму „го-го“ раста, они желе и да се организују и да задрже стари степен раста, што је једно са другим инкомпатибилно. Пракса мора приземљити своје старе навике и стечене манире, и прихватити изградњу нове систематизације. Међутим, то не би требало схватити тако што ће се у циљу решења овог проблема прибећи компјутеризацији сопственог незнања, што би довело до још бржег прављења нових грешака.

Крајњи резултат дејства ова три фактора је рађање конфликта између старих и нових радника, између оснивача и професионалних менаџера, између оснивача и праксе, и између заједничких и индивидуалних циљева. Конфликти који се рађају у овом стадијуму манифестују се у кланском понашању. Честе су промене запослених, нарочито предузмљивих или нових менаџера, што доводи до промене кадра. Енергија се троши на интерне свађе и изглађивање конфликта. Наведени конфликти сматрају се нормалном појавом у адолесцентном стадијуму животног циклуса праксе. До патолошког стања долази када настали конфликт доведе до губитка узајамног поштовања и поверења међу онима који имају формалну и неформалну контролу код процеса доношења одлука у пракси. Таква клима ствара осећај неповерења код људи који имају добре идеје, њихова реализација је отежана, а пошто је пракса постала нефлексибилна, они је напуштају. Ово дезертерство може довести до патолошке појаве да ветеринарска пракса прерано остари. Пракса је изгубила главни предузетнички дух и свест о визији и покретачкој снази. Као последица одлажења предузмљивих појединаца долази до преране ликвидације праксе. Међутим, када власт преузму људи које интересују само бројке, систем постаје ефикасан, али губи делотворност. Профит ће порасти, али ће продаја опати, а организовани човек прихвата модел понашања под мотом „ради у складу са системом и поштуј правила“. Сада пракса почиње прерано да стари и понаша се као да је у старијем стадијуму аристократије, односно долази до преране смрти и пракса никад не долази на врхунац својих могућности, у топ-форму. Ако се ново управљање и систематизација успешно уведу у праксу и вођство се институционализује, онда се стварају услови да пракса пређе у следећи стадијум развоја, топ-форму.

Стадијум топ-форме: Ово је оптимална тачка на кривој животног циклуса када пракса остварује равнотежу између контролабилности и флексибилности. Карактеристике ветеринарске праксе у топ-форми су:

- функционални систем и организациона структура,
- институционализована визија, креативност,
- оријентација ка резултатима,
- израда планова и настојање да се доследно спроводе,
- пракса по очекивању послује све боље,
- пракса постиже пораст обима услуга и профита.

Ветеринарска пракса у топ-форми зна шта ради, куда иде и како тамо да стигне. Она има агресиван буџет, визију и агресивност једне „го-го“ праксе, са могућношћу контроле и предвидљивим спровођењем планова – одликама стеченим у стадијуму адолесценције. На основу идентификације типичних проблема, можемо одредити стадијум развоја у животном циклусу праксе (таб. 3. 1).

Табела 3.1. Диференцијација проблема ветеринарске праксе

Стадијум развоја	П р о б л е м и	
	Нормални	Ненормални
Рођење	одуство делегирања	пролонгиран недостатак готовине
„Го-го“	превише приоритета	ароганција, централизација вођења
Адолесцент	много састанака	превише унутрашњих трзавица
Топ-форма	недостатак професионализма	самозадовољност

У сваком стадијуму развоја постоје проблеми, неки су резидуалног карактера из претходног стадијума, а неки су тек врх леденог брега који се назире из наредног стадијума. Који проблеми ће бити од секундарног или терцијарног значаја зависи од тога колико је пракса ушла у одређени стадијум развоја. На кривој животног циклуса ветеринарске праксе топ-форма се не налази на врху, односно не поклапа се са највишом тачком. Ако би топ-форма била на врху, тада постоји још само један пут, а то је ход ка низбрдици. Према томе, топ-форма не значи да је пракса достигла врх, већ да још расте. Значи, топ-форму треба схватити као процес, а не као циљ. Крива животног циклуса описује виталност и способност праксе да достигне делотворне и ефикасне резултате на кратке и дуге стазе. Виталност расте и кад пракса изгуби топ-форму, што је последица инерције и организационог замаха из претходних

стадијума. Ако пракса у топ-форми не сачува овај замах, изгуби предузимљивост, ако настави да се капитализује на замаху уместо да га негује, изгубиће стопу раста и на крају ће организациона виталност спласнути. Под таквим условима ветеринарска пракса улази у фазу стабилности, што је крај раста и почетак пропадања. Према томе, изазов топ-форме за праксу је – како остати што дуже у тој фази?

Стадијум стабилности: Улазак у ову фазу развоја ветеринарске праксе представља први стадијум старења у животном циклусу развоја. Практика почиње да губи флексибилност, односно јављају се појаве одсуства креативности, губитка иновација и способности реаговања на промене које су довеле праксу до топ-форме. У оваквој пракси све више се ослањају на оно што је било успешно и делотворно у прошлости, влада устаљени ред и јављају се ставови који не доводе у питање оно што је до сада остварено. Дакле, нема конфликтних ситуација као иницијалних тачака за покретање ка бољем.

У овом стадијуму развоја, евидентна је извесна промена у смислу смањења буџета и интерно померање функционалне утицајности појединих група унутар праксе. Наиме, смањују се средства за истраживање и развој у корист потрошње, и углавном се разматрају и фаворизују краткорочни уносни послови. Људи из финансијског сегмента постају значајнији од ветеринарских стручњака. Приход од инвестирања је главни индикатор успеха и пракса прихвата мањи ризик. Практика још увек расте мерено физичким обимом извршених услуга, али изостанак предузетничког духа полако најављује пропадање. Основне карактеристике стабилне праксе су:

- не преферира високе стопе раста,
- повећање тржишног учешћа није императив,
- више се гледа на прошлост, него на будућност,
- сумња и опрез према свакој промени,
- награђивање оних који раде што им се каже,
- фокус посматрања је више усмерен на међусобне односе, него на ризик.

Интеракција међу запосленима унутар праксе постаје значајна, за разлику од стадијума раста, када ти односи нису имали већи значај. Пошто у овом стадијуму развоја нема већих конфликта, међу запосленима се јавља атмосфера другарства. Ово бесконфликтно стање не даје никакве видљиве последице у нормалном функционисању праксе, већ то представља лошу инвестицију, чији ће се негативни ефекти видети много касније. Изгубљена креативност праксе негативно се одражава на остварење задовољности клијената и пракса полако клизи ка стадијуму аристократије. То је процес

самоочувања и све већег удаљавања праксе од клијената, јер енергична предузимљивост и проактивно деловање не постоје.

Стадијум аристократије: Ово је други стадијум у силазној кривој животног циклуса праксе. С обзиром на усмереност на краткорочне циљеве, који постају норма, све је мање усредсређености на дугорочне, стратешке циљеве, тако да се у пракси јавља нови стил организационог понашања – више се не цени шта сте урадили, већ како сте урадили. Дакле, јавља се синдром релативне „устајалости“.

Ветеринарска пракса која се налази у стадијуму аристократије разликује се од осталих стадијума животног циклуса по томе како се запослено особље облачи, где се састају, како користе простор, како се ословљавају, како међусобно комуницирају и како међусобно решавају несугласице.

У периоду раста, зависно од стадијума развоја, униформност облачења није обавезна, већ треба да представља професионалност и да пренесе осмишљен „имиџ“ који заступа пракса. Међутим, уласком у аристократски стадијум, пракса поприма униформност као форму, тако да форма доминира над кодексом облачења, опремом у простору, слању циркуларних дописа и простором у ком се запослени крећу.

Одржавање састанака еволуира од стадијума рођења до аристократског стадијума тако што се у стадијуму рођења састанци званично не одржавају и не постоји званично место за њих, у „го-го“ стадијуму састанци се обично одржавају у оснивачевој канцеларији, у стадијуму адолесценције званични састанци су досадни, пуни тензије и гнева, а прави састанци се одржавају мимо званичних састанака, по ходницима или приватно, код куће, у стадијуму топ-форме пракса има званичну салу за састанке која треба да послужи сврси и стога није комфортно опремљена, док у аристократском стадијуму у сали за састанке доминира комфор, почев од намештаја, осветљења и комплетног ентеријера, тако да се уласком у просторије праксе која је у аристократском стадијуму развоја, стиче осећај страхопоштовања и уважавања према оснивачу и управи.

Употреба и коришћење радног простора је различита – у стадијуму рођења га нема или је мали, тако да се све заједнички користи, код „го-го“ стадијума постоји разуђеност простора на широкој територији деловања, код праксе – адолесцента простор се нерационално користи, у стадијуму топ-форме долази до консолидације простора, који је практичан и рационално се користи, а код аристократског стадијума форма почиње да доминира над функцијом. Ствара се прегломазан и луксузно опремљен простор за директора и управни простор, који се нерационално користи и сувише је скуп.

Међусобно ословљавање запослених на састанцима је строго формално, презиме са титулом – господин/госпођа, за разлику од стадијума рођења или „го-го“, где се људи обично ословљавају именом, у стадијуму адолесценције употребљавају се и некултивисани изрази, а у топ-форми се користе име и презиме.

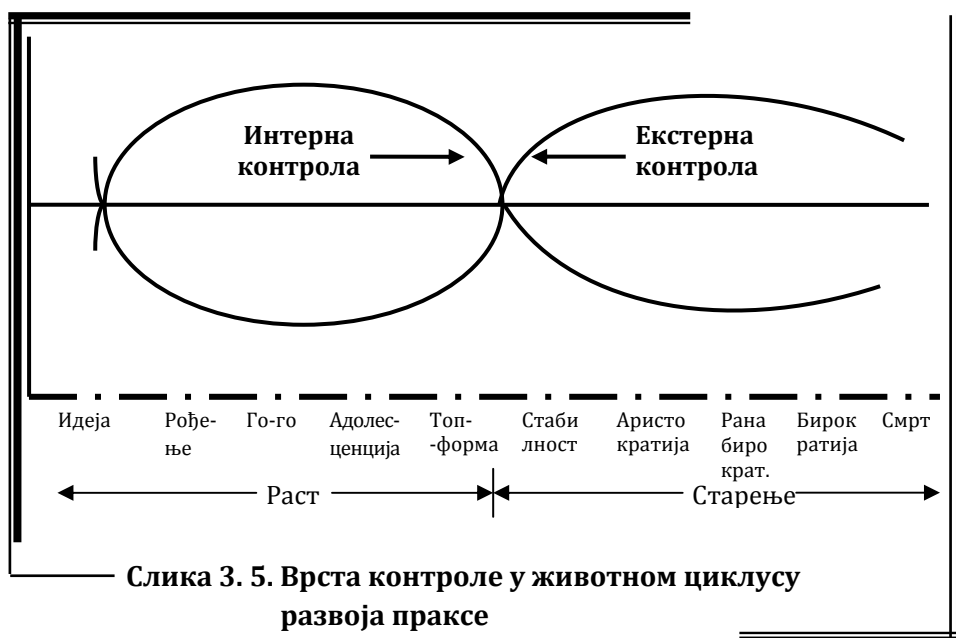
У фази рођења, начин комуницирања је кратак и директан и понекад офанзиван у својој искрености, за разлику од периода стварања идеје, када је све бајковито и романтично. У „го-го“ стадијуму комуникација је збуњујућа, постављају се захтеви, и од запослених се очекује да дају све од себе – максимум. У стадијуму адолесценције влада параноја, односно воде се вулгарни и неконвенционални разговори, за разлику од топ-форме, где је комуникација јасна, зна се шта, зашто, када, како и ко треба да ради. Постављају се тешки, али остварљиви задаци, људи одмеравају шта ће рећи и одмерено се изражавају, строго водећи рачуна да истакну важност онога што је речено. Када се пракса налази у аристократском стадијуму, начин на који се нешто преноси је суштина, а говори се само порука. Људи говоре споро, са задршком, а менаџери прекомерно користе визуелна средства и писану форму. Оваква комуникација је одраз стања у овом стадијуму, јер проблем о коме се говори још није актуелан и нагло таласање би могло бити врло опасно.

Опчињена својом прошлостју, аристократска пракса је парализована кад треба да се суочи са будућношћу. У овом стадијуму развоја, људи као група су забринуте за праксу и њену будућност, али се на формалним састанцима ниједна од тих бојазни јавно не износи. Људи су обично спремни да слушају, а не да се такмиче. Овакав став и понашање запослених доводи до порицања садашње стварности. Зашто запослени само наговештавају проблеме и очекују да се неко други побрине за њихово решавање? То појашњење се може наћи у синдрому садашње вредности конфликта. Наиме, проблем у будућности не изгледа тако скуп и велик као исти проблем са којим се свакодневно сусрећемо, а та будућност које се прибојавамо можда се никада неће ни десити.

Будући проблеми сада нас не притискају довољно, поготову што је пракса ликвидна и доноси профит. У таквој ситуацији прећи у акцију подразумева политичку борбу која има цену, а цену треба платити сада, уместо касније, за неколико година. Резон запослених је прост и егоистичан, политичка цена таласања сада је већа него што је садашња вредност решавања суштинских проблема, и отуда постоји принцип „неталасања“. Они желе да повећају профит тако што ће подићи цену услуга и производа, а не физички обим извршених ветеринарско-медицинских услуга. Подизање цене при смањењу тржишног учешћа је долевање уља на ватру и то доводи до пропадања праксе и њеног прелаза у стадијум ране бирократије.

Пошто пракса у стадијуму аристократског развоја има доста готовине, у одсуству унутрашњих захтева за готовином, она се одлучује да купи нову, суседну праксу или неко друго предузеће, и на тај начин да дође до нове технологије и тржишта. Обично се купују предузећа која су у „го-го“ стадијуму развоја, која су вољна да се продају, јер им је тешко да даљи развој и организацију финансирају из сопствених прихода. Таква предузећа сматрају да „брак“ са „аристократом“ може лакше да им реши тај проблем, јер је већи, богатији и боље организован. Такође, може бити и обрнут случај, да „го-го“ предузеће купује предузеће у стадијуму аристократског развоја. Међутим, у оба случаја, брак није срећан.

Настали проблеми су производ достигнутог стадијума развоја код ових пракси, односно предузећа, а у основи је раскорак у флексибилности и контролабилности као особинама које су различито наглашене у зависности од стадијума развоја. Осећај контроле код „аристократске“ праксе опада, а алузија на постојеће проблеме који се интерно не решавају захтева спољну интервенцију. Наиме, ангажују се експерти као консултанти за решавање проблема – вађење кестења из ватре (слика 3. 5).



Слика 3. 5. Врста контроле у животном циклусу развоја праксе

Када будући проблеми, „који су свесно гурани под тепих“, постану садашњи, неопходна је моментална акција. Учешће на тржишту се смањује, губе се клијенти, ток новца постаје негативан, добри стручњаци напуштају праксу, стрмоглави пад укупног дохотка и профита доводи праксу у стадијум ране бирократије. Овај прелаз је брз и насилан, јер сада почи-

ње битка за индивидуални опстанак запослених, а не за опстанак ветеринарске праксе.

Стадијум ране бирократије: Ветеринарску праксу у овом стадијуму развоја карактерише следеће понашање:

- акценат на то ко је изазвао проблем, а не шта треба учинити,
- присуство проблема и ескалација унутрашњих сукоба,
- фокус је на унутрашњим сукобима.

Пошто у стадијуму аристократије не постоји жеља за променама и влада клима неталасања, а пракса подизања цена коначно даје негативне ефекте – смањење прихода и профита доводи до нестанка атмосфере узајамног дивљења. Запослени покушавају да открију ко је крив за овакво стање и састанци се претварају у прави рат. Тражи се жртва и почиње лов на вештице. У таквој ситуацији најпре страдају преостали креативни кадрови, и добијају отказ. То је етапа развоја где долази до менаџерске параноје, праве се разне инсинуације, међусобни сукоби кулминирају и скоро сваких пола године оптуже неког за лоше резултате пословања и дају му отказ.

Овакво стање најављује пропаст праксе, уместо да се менаџери окрену стварању бољих производа и услуга, они троше време на лични опстанак, међусобну елиминацију или дискредитовање супарника. Формирање група и кланова ситуацију заоштрава, ствара се параноја страха од бољег од себе, најбољи одлазе, добровољно или под притиском, и тај зачарани круг се наставља до банкрота или потпуне бирократизације, увођења принудне управе, национализације или добијања субвенција од владе. Дакле, долази до вештачког продужетка живота. У овако заштићеној пракси остају руководиоци, док креативни и предузимљиви кадрови одлазе. Како руководиоци треба само да управљају, пракса се претвара у систем где важе правила и политика, а усмереност ка резултатима и клијентима потпуно нестаје.

Стадијум бирократије: У овом стадијуму, ветеринарска пракса не пружа довољан обим ветеринарско-медицинских услуга, тако да своје постојање не оправдава добром функционалношћу, већ чињеницом да постоји. Дакле, смрт или ликвидација праксе одлаже се док постоји вештачка подршка од стране државног органа. Бирократска пракса поседује следеће особине:

- поседује пуно система са мало резултата,
- издваја се од средине,
- нема осећај контроле,
- изградња споредних система за комуникацију.

Пракса у овој етапи развоја не тежи резултатима и ефикасности, нема тимског рада, избегава промене, све се одвија под окриљем различитих система, процедура, правила и разних формулара. На захтев клијената, омиљена синтагма је „напишите ми о томе” или „сачекајте мало”. Због лоше организације, клијенти су увек на муци и пред додатним захтевима које треба испунити. С обзиром на постојање различитих система и процедура овакве праксе, знају све, али не знају зашто постоје. Код њих је све на нивоу ритуала, а не на стварности за разумевање потребе клијената. Такво понашање намеће неку врсту самоизолације и одвајања од клијената.

Да би се нешто догодило, потребна је сарадња и промене, а пошто тај процес не може да контролише један човек, онда се уместо акције јављају ритуали. Пошто је збуњен и фрустриран оваквим ставом праксе, клијент мора да изграђује заобилазне системе „бај пас системе” да би реализовао неки од својих захтева. У стадијуму бирократије смрт – ликвидација праксе се одлаже, јер не постоји интерес према клијентима, већ постоји само политички интерес за њеним одржавањем у животу. Да живот праксе зависи од клијената, она би већ одавно банкротирала, пошто су је напустили – њен пролонгирани живот чува матично министарство због обављања ветеринарско-медицинских послова из области јавног здравства.

На основу наведених карактеристика у животном циклусу ветеринарске праксе, постоје одређене разлике по стадијумима развоја у периоду раста у односу на период старења. Те разлике су у почетном периоду животног циклуса латентне, да би са стадијумом стабилности постале очигледне, а на крају довеле до драстичне промене организационе културе саме праксе. Одређивање места праксе на кривој животног циклуса није једноставно и лако, напротив, тражи експертско знање и познавање одређених аналитичких метода и алата за снимање појединих сегмената у пракси и предузимање потребних мера за њихово уклањање. Код здраве ветеринарске праксе, њено понашање је углавном примерено њеном главном положају на кривој животног циклуса, тако да она има облик Гаусове криве, а стандардно одступање у њеном понашању је мало улево и мало удесно.

ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ МЕНАЏМЕНТА

4.

Сопствени интереси увек ће да управљају светом. Не би требало да покушавамо то да зауставимо, требало би да покушамо да сопствене интересе невоспитаних људи доведемо више у склад са интересима пристојних људи.

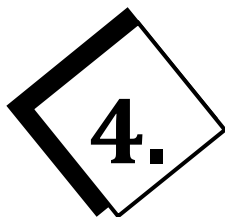
Samuel BUTLER, теоретичар менаџмента

*Кључ сваког знања је упитник, и о томе нема спора. Већину великих открића дугујемо питању „**Како?**“, а животна мудрост се састоји у томе да се сваком приликом упитамо „**Зашто?**“.*

Honoré de BALZAC, књижевник

Садржај:

- 4.1. Класична школа**
- 4.2. Бихејвиористичка школа**
- 4.3. Системски приступ у развоју менаџмента**
- 4.4. Контингенцијски приступ у развоју менаџмента**



Историјски развој менаџмента

Током еволутивног развоја људског друштва, менаџмент као делатност има своје назнаке још код првобитног човека, у његовом непрекидном настојању да се радом одржи у сукобу са окружењем. За ефикасно извршење најједноставнијих послова у првобитној заједници било је непотребно обавити извесне активности из домена планирања и организовања. У иницијалном периоду, људи су те активности обављали интуитивно, касније, са стицањем одређеног искуства, долази до дефинисања основа менаџмента као научне дисциплине без које савремено друштво није могло ефикасно да делује и да се развија. Вештина у примени менаџмента јавила се још пре пар хиљада година. Наиме, стари Египћани су при градњи пирамида користили неке функције менаџмента – планирање, организацију и контролу. Такође, елементи менаџмента су коришћени у току ратних освајања од стране Александра Македонског и у Римском царству (вођење и организација), као што се налазе и у радовима Сократа и Платона у Старој Грчкој око 400 година пре нове ере.

Међутим, и поред ране употребе разних активности менаџмента, он се релативно касно развија као научна дисциплина која се користи у привредном развоју. Свакако, разлог за игнорисање менаџмента од стране економиста треба тражити у историјском контексту развоја друштва. Познато је да се модерна историја цивилизације одвија кроз три таласа промена – пољопривредна ера, индустријска ера и информатичка ера. Транзиција пољопривредне у индустријску еру одвија се половином деветнаестог века, а индустријске у информатичку еру крајем двадесетог века. Интензификација развоја и транзиција друштва кроз ове ере доводи до све веће потребе за увођењем модерног менаџмента у привредно друштво, односно предузеће. Крајем XVIII и XIX века шири се поље примене менаџмента у привредном животу, да би тек почетком XX века дошло до његовог усавршавања уз примену научних метода који су били

подстицај за појаву и развој научних школа о менаџменту. Интензиван развој менаџмента у области научног истраживања и у пракси траје до данашњих дана, што у знатној мери представља основу друштвеног прогреса који је остварен последњих деценија прошлог века.

Почетком XIX века, пионирски радови из области научног менаџмента које су објавили Фредерик Тејлор (Frederic Taylor) и Хенри Фајол (Henry Fayol) представљају камен темељац за развој научног менаџмента или научне организације рада (Scientific Managament). Поред ове двојице утемељивача научног менаџмента, јављају се и други аутори који су својим радом у производњи, управљањем предузећем или теоријским радовима допринели развоју истраживања у области менаџмента. Већина ових аутора или групе аутора имали су исте или сличне погледе и тумачења у погледу резултата истраживања и изградње заједничког приступа у стварању теорије менаџмента. Као основ за развој менаџмента као науке коришћене су следеће дисциплине – економија, психологија, социологија и антропологија.

Имајући у виду напред наведено, савремена литература о развоју менаџмента врши диференцијацију различитих школа и праваца изучавања научног менаџмента, и то:

- класична школа,
- бихејвиористичка школа,
- системски приступ,
- контингенцијски приступ.

4.1. Класична школа

Класична школа менаџмента има два правца развоја у виду научног менаџмента и класичне теорије организације. Међутим, као претеча научног менаџмента узимају се радови Roberta Owena (1771–1858) у којима се он бави изучавањем менаџмента. Као менаџер у фабрикама памука у Шкотској, Р. Овен је уочио да веома лоши услови живота и рада радника представљају значајан фактор у побољшању квалитета и продуктивности рада. Међутим, истражујући теоријски и практично проналажење нових могућности за побољшање производње и повећање продуктивности рада, Ф. Тејлор (1856–1915) развио је принципе научног управљања, и тиме поставио темеље класичне теорије менаџмента. Он је радио као машински инжењер и менаџер у челичанама Пенсилваније. Његов допринос огледа се у томе што се он залагао за примену научних метода у истраживању и планирању производње, у односу на тадашњу праксу, која се ослањала на стечену емпирију. Као машински инжењер, Ф.

Тејлор се највише интересовао за проблеме организације управљања у производњи. Увођење научних метода у проучавање људског рада, планирање и организацију производње представља један од најбољих начина до којих треба доћи путем прецизне анализе. Он је анализирао сваку операцију и одбацавањем непотребних елемената долазио до најбољег метода рада. Познат је његов експеримент са утоваром гвоздене руде, где је повећао продуктивност за четири пута. У теорији се сматра да је Ф. Тејлор оснивач студије времена, пошто је увео рашчлањивање сваког рада на поједине делове и фазе, и вршио мерење трајања рада за извршавање датих послова. Он је радио на развоју и утврђивању потребне норме и разрађивао је стимулативне системе плаћања радника по учинку.

Ф. Тејлор је своје принципе изложио у две књиге – „Управљање предузећем” (*Shop Management*) из 1906. године и „Принципи научног управљања” (*The Principles of Scientific Management*) из 1911. године. Суштина Тејлорове философије заснива се на четири основна принципа: развој научног менаџмента, селекција радника, обука и усавршавање радника, те сарадња менаџера и радника. Ови принципи се највише односе на проучавање и организовање производње и проучавање радног места, тако што се производни процес рашчлањује на елементарне активности према критеријуму поделе рада, а управне активности се групишу према критеријуму компетентности за обављање. На основу ових принципа може се рећи да је Ф. Тејлор заступник правца који се огледа у томе што полази од мањих елемената и иде ка целини организације предузећа, односно од проучавања операција, преко процеса производње, па до управљања целокупним предузећем. Ф. Тејлор је творац функционалног система организације предузећа, тако што предвиђа строгу поделу рада између руководиоца и радника, између припреме посла и његовог извршења, и на тај начин врши одвајање управљања и извршења. На тај начин он уводи специјализацију у припреми и управљању производњом, док радницима остаје директна реализација одређених послова. Увођење ових принципа довело је до праве револуције у повећању продуктивности производње и профита. Поред Тејлора, постоји још научника који су допринели развоју класичне теорије и који се сматрају пионирима на пољу развоја менаџмента (*F. Gilbert, H. Gantt, H. Ford, Ch. Babbage, H. Emerson*). Сви су они, на различитим местима и пословима, у различито време, својим практичним и теоријским радовима допринели стварању менаџмента као научне дисциплине која припада класичној школи менаџмента, названој „тејлоризам”. Концепција научног менаџмента има своје предности и недостатке. Међу предности убраја се тимски рад, подела посла, специјализација и систем анализе, односно студија времена и покрета. Насупрот предностима, ово учење има и низ слабости, а то

је концепцијски основ научног менаџмента, социолошке последице и хуманост рада, односно фаворизовање *homo economicus* уместо човека као живог бића, који, поред економских, има и друге потребе.

Други правац класичне школе менаџмента карактерише се општим приступом организацији предузећа. Он полази од укупног пословања предузећа и тежи да прво реши управљачке проблеме, те се због тога и назива административним менаџментом. Најеминентнији заступник овог правца класичне школе менаџмента је рударски инжењер Х. Фајол (1841–1925), савременик Ф. Тејлора, који је живео у Француској. Он је проучавао проблеме и тражио решења за повећање ефикасности рада, с тим што он није ишао путем побољшања појединачних активности и посла, већ је побољшање ефикасности тражено у решавању опште организације и управљања предузећем. Он је сматрао да се укупна активност неког предузећа може поделити на следеће функционалне целине – техничку, комерцијалну, финансијску, информисање, безбедност и управљање. Сваку од ових функција је посебно анализирао, а по његовом мишљењу, управљање је најзначајнија функција која се састоји од следећих фаза – предвиђање, организовање, командовање, координација и контрола. Сваку од наведених фаза управљања Фајол дефинише на основу одређених принципа који имају статички и динамички карактер. Пошто је Фајол заступник хијерархијске организације предузећа, отуда у статичке принципе укључује јединство дирекције, јединство командовања, континуитет у командовању, хијерархију и централизацију, док од динамичких принципа узима дванаест, и то: иницијативу и одговорност, ауторитет, дисциплину, јединство особља, рад, тачност, економичност, будућност, правичност и продуктивност, стабилност особина, подређивање појединаца општим интересима и брзину реализације.

Поред Х. Фајола, постоје и други аутори који су заступници административног управљања, а међу њима су Макс Вебер, Мери Паркер Фолет, Честер Бернард. Напознатији од наведених је познати немачки социолог Макс Вебер, који је своја посматрања о функционисању организације и људи који у њој раде елаборирао у раду „Бироократија”. Његово тумачење се заснива на рационалном приступу предузећу, тако што се врши подела рада, задаци и компетенције се децидно утврђују и разграничавају, а руководиоци се бирају на основу знања и стручности. По овом тумачењу, човеку се не пружа одговарајућа пажња и место, већ се он посматра као појединац који је постављен и делује у добро организованом предузећу.

Општи принципи и поставке класичне школе менаџмента у управљању предузећем били су дуго коришћени у теорији и пракси. Захваљујући њиховој строгој дефиницији, а пре свега заснованости на специјализацији у раду и на ауторитету и одговорности руководиоца, класична школа менаџмента дала је добре производне резултате и ефикасност у раду. Међу-

тим, у погледу даљег развоја исказала је изразиту слабост у запостављању људског фактора као генератора ефикасности у производњи. Због тога што не узима у обзир сву сложеност људског учешћа у производњи, ова теорија се сматра нехуманом. Наиме, ово учење игнорише сложеност људског бића, његових потреба, односа и понашања у процесу рада, и посматра их као униформну групу која као машина треба да обави одређени задатак. Као таква, класична школа менаџмента се сматра „механицистичком” и добијала је оправдане критике током свог развоја, на основу којих су се развиле нове школе и правци развоја менаџмента у протеклом периоду.

4.2. Бихејвиористичка школа

Бихејвиористичка школа менаџмента у свој фокус истраживања ставља човека и одговор на немогућност класичне теорије да трајно утиче на продуктивност и хармонију у предузећу. Пошто се класична теорија менаџмента ограничавала на технички аспект производног процеса и елиминисања човека као значајног фактора у том процесу, третирајући га као увежбаног извршиоца, отуда је један број психолога и социолога био усмерен на проучавање понашања људског фактора у процесу рада. Ови аутори су настојали да докажу да људски односи, њихово понашање и разне социолошке и психолошке потребе имају значајан утицај на ефикасност производње. Тако пратећи и анализирајући ефективност људи у процесу рада настаје нова школа у теорији менаџмента која се бави проучавањем понашања људи, и назива се бихејвиористичка школа. Ова школа представља скуп праваца и погледа који у својој основи интересовања имају човека, односно баве се истраживањем његових потреба и унутрашњих побуда у вези мотивације за рад, као и истраживањем сложеног утицаја понашања и изградње међуљудских односа у повећању ефикасности у раду.

Најистакнутији представник и пионир бихејвиористичке школе је Елтон Мајо (*Elton Mayo*), професор пословне школе са Харварда. У познатом експерименту под називом „*Hawthorn experiment*”, који је организован у фабрици *Western Electric Company* у САД-у, Е. Мајо је са групом социолога и психолога организовао испитивање утицаја осветљења фабрике на продуктивност у производњи. У овом експерименту истраживачи су открили да у случајевима када менаџмент фабрике поклања посебну пажњу радницима, продуктивност расте без обзира на радне услове у којима су радили. Дакле, природни услови који су били предмет посебног праћења и посматрања имали су знатно мањи утицај на продуктивност од психолошких фактора, који у овом случају нису посебно праћени. Из овог експеримента, Е. Мајо и сарадници су извукли закључак да психолошка припрема радника, његово расположење, мотивација и изградња људских односа у фабрици представљају одлучујући

фактор у повећању продуктивности. Овај експеримент је указао на потребу посматрања групе и изградњу тимског рада, јер група као заједница утиче на сваког појединачног радника и његово расположење, односно атмосфера и односи у тиму имају огроман значај на повећање продуктивности производње. Истраживање Е. Мајоа и *Hawthorne experiment* имали су велики утицај на даљи ток развоја теорије менаџмента, јер су значајно подстакли истраживање психолошких фактора и побољшање човека као јединке на ефикасност и ефективност пословања предузећа.

Поред Е. Мајоа, постојао је већи број теоретичара из ове школе, а значајније резултате су дали *Daglas McGregor*, *Hugo Munsterberg* и *Abraham Maslov*. Према овим ауторима, за различите потребе људи постоје различити мотиви. *McGregor* истиче тезу да менаџерски ставови према запосленима морају бити у директној корелацији са задовољством радника, и ово је објаснио теоријом „х” и теоријом „у”. *Munsterbeg* у своме раду под називом „Психологија и индустријска ефикасност” износи да се продуктивност може повећати на три начина – избором најбољег радника, креирањем идеалних психолошких услова и употребом тих услова за мотивацију радника. Међутим, Маслов је извршио класификацију и предложио хијерархију потреба којима су људи мотивисани и желе да их задовоље. Према овом аутору, људи су мотивисани да прво задовоље основне потребе живота и потребе егзистенцијалне природе, а затим прелазе на потребе вишег ранга, а то су потребе ега и потребе реализовања (поштовање и каријера).

Основни значај бихејвиористичке школе менаџмента огледа се у томе што следбеници овог правца учења стављају човека и његово понашање у процесу рада у центар посматрања. Они потискују предузеће у други план, а апострофирају бригу о човеку и његовој мотивацији као релативним факторима за повећање ефикасности производње. На основу ових принципа, ова школа покушава да ублажи ауторитарни став о руковођењу класичне школе о теорији менаџмента и да истакне човека као личност, без обзира на његово место у организационој структури предузећа. Бихејвиористи су дали значајан допринос разумевању мотивације запослених, групном понашању, међуљудским односима и клими у оквиру предузећа. Њихово учење је омогућило извесну децентрализацију о одлучивању и веће разумевање менаџера према радницима. Својим учењем, заступници ове школе створили су основ за нова решења у комуникацији, лидерству, код конфликта интереса, у изградњи пословне културе предузећа, код креирања и коришћења моћи појединаца или група и др. Међутим, без обзира на хуманизовање класичне организације рада у предузећу, бихејвиористичка теорија има и одређене мане, које се огледају у једностраном проучавању понашања радника, његових потреба и

мотивације, што није пресудно за повећање укупне продуктивности и ефективности пословања предузећа.

4.3. Системски приступ у развоју менаџмента

Системски приступ је настао под утицајем развоја нових научних дисциплина, а пре свега кибернетике и теорије система. Досадашњи развој научне мисли менаџера везан је за масовну производњу, која је карактеристика индустријске ере и јавља се у три етапе развоја – етапа метода дескрипције, етапа аналитичких метода и етапа системског приступа. Дескриптивни метод заснивао се на опсервацији и дескрипцији онога што се дешава, без претензија да се проникне у разлоге и законитости које доводе до ових промена. Аналитички метод користи опсервацију, с тим што нагласак ставља на диференцијацију појединачних појава и на покушај откривања процеса и односа у њима. Карактеристика овог метода је да се све појаве и предмети посматрају као скуп независних елемената које треба раставити на делове да би појава у целини била схваћена. Међутим, системски приступ све појаве и предмете посматра као систем, односно целину која се не може раставити на своје елементе, а да се при томе не изгуби основно обележје целине.

Према системском приступу, предузеће се посматра као сложен систем који се састоји од више делова, односно подсистема који се налазе у међусобној корелацији, и под сталним утицајем екстремног окружења. Овај приступ полази од тумачења да је опстанак оваког привредног субјекта угрожен од стране интерних и екстерних дејстава, и да се његов опстанак и развој заснива, пре свега, на ефикасном одлучивању, прикупљању и обради различитих података и информација. Поред проучавања појединих елемената система, ово учење испитује њихов међусобни утицај и корелацију, и на тај начин преко посебности обухвата целокупан систем. Пошто ово проучавање има динамички карактер, значи да се сва кретања и промене утицаја интерних и екстерних фактора на постојање и функционисање целог система обухватају у току времена. Системски приступ стоји на становишту да се оптимално пословање и функционисање предузећа може остварити једино узајамним усклађивањем рада свих пословних функција, и увек имајући на уму циљеве предузећа као целине, а не његових делова. Дакле, акценат је на оптимизацији функционисања предузећа, а не на парцијалној субоптимизацији неког подсистема. Појава системског приступа у пољопривреди нашла је примену средином седамдесетих година XX века у оквиру *Farming Systems Research*.

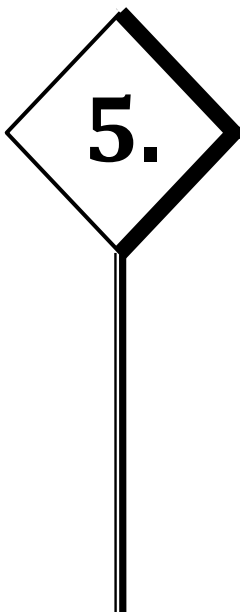
У пракси, управљање предузећем путем системског приступа захтева коришћење савремених рачунара, што представља отежану околност за већу ап-

ликативност. Уз помоћ рачунара могу се развијати различити симулациони модели који доприносе истраживању ефикасног менаџмента у предузећу. Због тога, системски приступ уноси нова схватања и примену савремених математичких метода у традиционалне, већ превазиђене погледе и схватања ранијих теорија о менаџменту. Код овог начина проучавања теорије менаџмента, човек као појединац је маргинализован, а акценат је на предузећу као целини. Дефинишу се општи циљеви, прати кретање и развој система у целини и његових функција као подсистема, путем симулационих модела покушавају се предвидети будући догађаји и метод превођења система у ефикасније стање. На основу тога, може се рећи да овај приступ има више теоријски, кабинетски значај, док му је апликативност у извесној мери ограничена и условљена познавањем рачунарске технологије.

4.4. Контингенцијски приступ у развоју менаџмента

Контингенцијски приступ је фокусиран на природу односа између делова у предузећу, за разлику од системског приступа, који се базира на односу између дела и предузећа као целине. Овај приступ заговара мишљење да не постоји један метод у решавању ефикасности, већ сугерише да се посматрају и анализирају специфични фактори – интерни и екстерни, за одређену активност, уз објашњење међусобне интеракције. Стога се сматра да предузеће треба да одреди организациону структуру најприкладнију датој ситуацији. Задатак менаџмента се састоји у томе да утврди технику и методе које у датој ситуацији, под утицајем одређених фактора и у одређено време најбоље доприносе остваривању постављених циљева и повећању ефикасности пословања предузећа.

Контингенцијски приступ су развили менаџери са Харвардске школе, тако што су се у својим истраживањима бавили питањем диференцијације и интеграције. Полазећи од чињенице да постоје различити специјалистички задаци и пословне оријентације, као и различити облици и начини њиховог повезивања и сарадње између појединих делова предузећа, ови истраживачи су установили да не постоји један најбољи пут за организацију предузећа. Наиме, свако предузеће треба да се избори за тачну организациону структуру која најбоље одговара датој ситуацији и на тај начин да се што лакше избори са сталним утицајем екстерних фактора из окружења. Отуда, према заговорницима овог приступа, постоји тумачење зашто одређене технике и методе имају исту ефикасност и ефективност у различитим ситуацијама, а то се налази у синтагми „то зависи од”. Према овом приступу, задатак менаџмента предузећа је да утврди од чега то зависи и на који начин зависи, а то ће допринети већој сериозности односа према комбинацији различитих фактора околине, технологије, знања, вештине и мотивације запослених.



ОСНОВНЕ ФУНКЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА

Разумни људи прилагођавају се својој средини, а неразумни покушавају да своју средину прилагоде себи. Према томе, свеукупни прогрес је резултат настојања неразумних људи.

Bernard SHAW, књижевник

Ако нисте у стању да планирате, нисте ни планирани да успете.

Napoleon HILL, теоретичар менаџмента

Садржај:

5.1. Планирање

5.1.1. Врсте планирања

5.1.2. Врсте планова

5.2. Организовање

5.2.1. Организациони принципи

5.2.2. Организациона структура

5.2.3. Увођење организационих промена

5.3. Вођење

5.3.1. Силови вођења

5.3.2. Мотивација

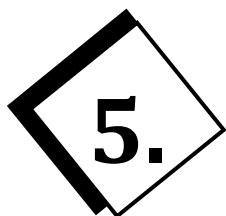
5.3.3. Комуникација

5.3.4. Одлучивање

5.4. Контрола

5.4.1. Класификација и врсте контроле

5.4.2. Технике менаџерске контроле



Основне функције менаџмента

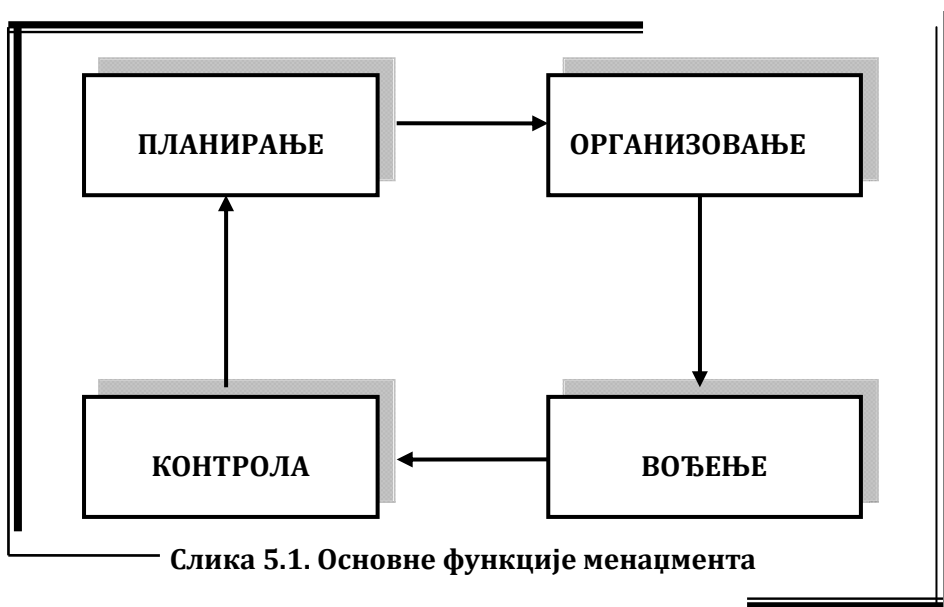
Менаџмент представља процес планирања, организовања, вођења и контроле финансијских, физичких, људских и информационих ресурса предузећа да би се реализовали циљеви везани за обезбеђивање различитих производа и услуга. Постоји више дефиниција менаџмента, а неке од њих могу се формулисати на следећи начин:

- менаџмент је координација свих ресурса кроз процес планирања, организовања, вођења и контроле да би се остварили утврђени циљеви;
- менаџмент је процес који обавља једна или више особа да би се координисале активности других људи ради постизања резултата који се не могу остварити деловањем само једне особе;
- менаџмент је процес рада са људима да би се на ефективан начин достигли циљеви организације путем ефикасног коришћења лимитираних ресурса у условима променљивог окружења;
- менаџмент је процес којим кооперативна група усмерава акције осталих према заједничким циљевима.

На основу наведених дефиниција, може се закључити да менаџмент има три главне карактеристике – то је процес који се састоји из повезаних активности, он је оријентисан ка реализацији циљева предузећа, и то се постиже кроз рад са људима уз помоћ других ресурса.

Х. Фајол је први дефинисао функције менаџмента као етапе у процесу управљања, и то су планирање, организација, координација, руковођење и контрола. Међутим, касније, од стране већине теоретичара, долази до формулације четири основне функције, и то:

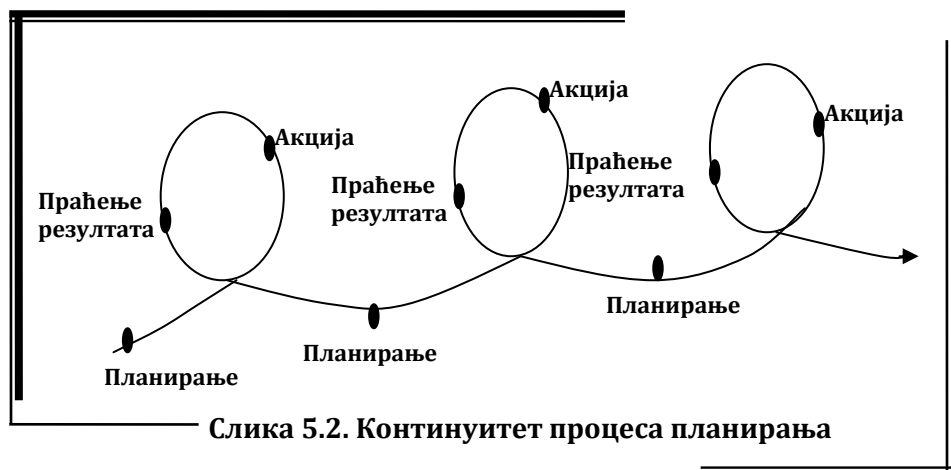
- планирање,
- организовање,
- вођење,
- контрола (слика 5. 1).



5.1. Планирање

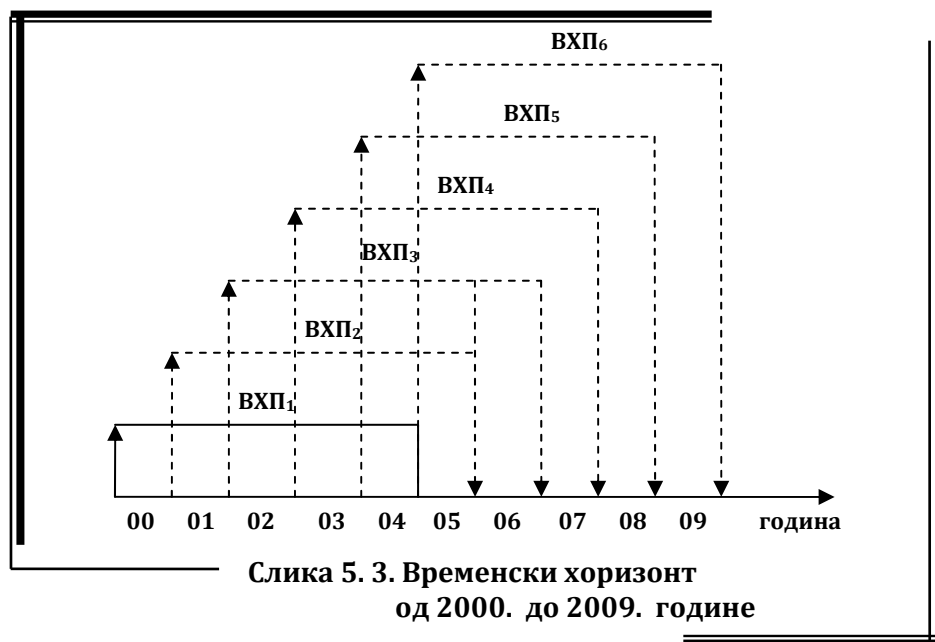
Планирање је основна функција менаџмента, која упућује на размишљање о будућности. Планирање представља формулисање циљева и начин њихове реализације који је координисан са стварањем одговарајуће организационе структуре, промишљеног стила вођења и изналажењем адекватног модела контроле. Резултат процеса планирања је доношење планских одлука, а преостале три функције фактички раде на њиховом спровођењу. Доношење планских одлука служи остваривању циљева.

Утицај екстерних фактора доводи до сталних промена, те стога планирање не треба схватити као чин, већ је то процес који се одвија континуирано, односно понавља се у циклусима. Планирање започиње предвиђањем трендова развоја, наставља се предузимањем одговарајућих акција и завршава праћењем ефеката предузетих акција, односно контролом. Пошто дејство предузетих акција има утицаја на будућност, а врло често постоји ризик промене предвиђене будућности, зато планирање подразумева праћење резултата и предузетих акција током континуираног процеса (слика 5. 2).

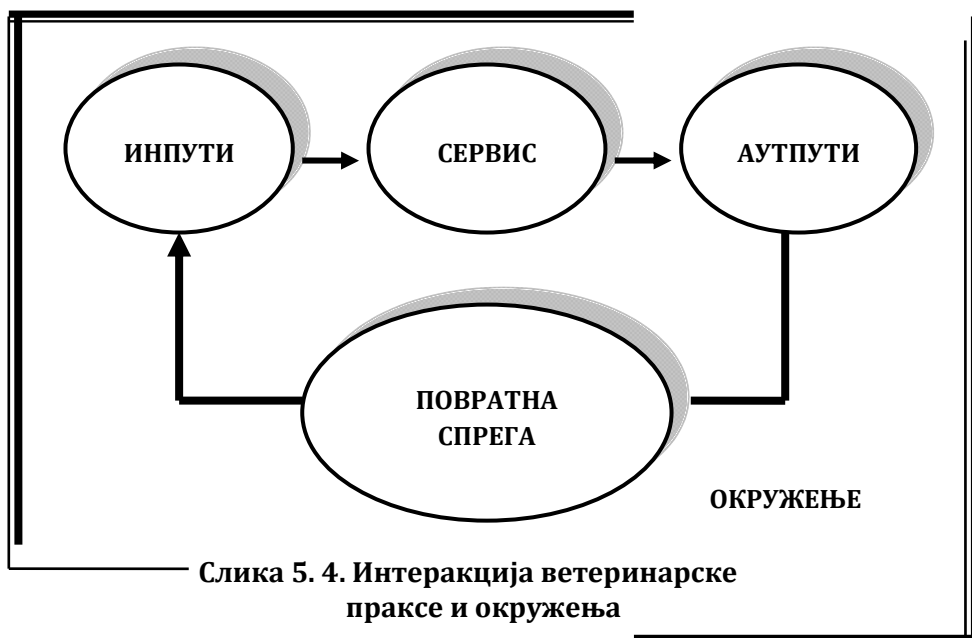


У стабилним условима привређивања, систем планирања треба да обезбеди континуитет, а остваривање тог циља може се извршити путем функционалне хијерархије и централизоване контроле. Међутим, у условима тржишне привреде, а поготову транзиције, где је присутна стална турбуленција, суштина понашања предузећа, односно ветеринарске праксе је коришћење и иницирање промена. Да би се то постигло, неопходно је да систем планирања буде флексибилан. То не значи одсуство визије и методологије, већ, напротив – коришћење пружене шансе и снаге коју поседује ветеринарска пракса.

Планирање треба схватити као комплексан процес у коме је израда плана континуирана, односно оно се не завршава дефинисањем плана за одређени временски хоризонт и уношењем релевантних промена, већ се непрекидно наставља. Ако је потребно, треба унети и промене које захтевају редефинисање постављених циљева и акција за њихову реализацију, те на тај начин оправдати динамичност планова. Поред континуираности, једна од главних карактеристика планирања је и интегралност, односно неопходност да се процесом планирања обухвати целокупан рад ветеринарске праксе, са свим организационим јединицама и међусобним функционалним везама које између њих постоје. Овакав систем планирања представља модеран и ефикасан приступ, који обезбеђује функционисање и развој целокупне ветеринарске праксе и њених појединачних делова. Суштина континуираности планирања састоји се у дефинисању временског хоризонта, изради конкретног плана и сталном допуњавању, односно ревизији иницијалног плана са сталним променама које се дешавају у окружењу. Стално померање временског хоризонта из године у годину ($BXП_n + 1$) доводи до промене првобитно дефинисаних циљева и на тај начин обезбеђује ефикасније управљање ветеринарском праксом (слика 5. 3).



Сериозан приступ код планирања развоја ветеринарске праксе ставља акценат на везу између праксе и окружења. За успешно управљање овом везом потребно је извршити идентификацију инпута, квантификацију извршених услуга и аутпута. Са економског становишта, ветеринарска пракса представља отворен систем у којем се разни инпути (новчана средства, материјални и људски ресурси) трансформишу путем пружања ветеринарских услуга у различите аутпуте (добит, добра, услуге и информације). Отвореност ветеринарске праксе је индикација слободног протока инпута између праксе и окружења, а тиме и потребе за континуираним планирањем њеног рада и развоја (слика 5. 4). Координација инпута, пружања услуга и аутпута врши се од стране менаџмента праксе. Што је ова координација боља, то ће планирање бити реалније и објективније. Непрекидно прилагођавање плана новим променама захтева коришћење одговарајућих софтвера и персоналних рачунара, а њиховом употребом ефикасност менаџмента долази до самог врхунца.



Менаџмент на вишем нивоу знатно више времена посвећује процесу планирања, за разлику од менаџмента средњег и нижег нивоа. Менаџери који се баве планирањем морају поседовати стручност и многа знања и вештине из менаџмента која се уче и развијају. Људи тог нивоа морају имати развијене концептуалне и аналитичке способности. Дакле, то су особе које имају широк видокруг, односно способност да виде ветеринарску праксу као целину и поједине делове који се у њу уклапају, да схвате како се различите функције међусобно допуњају, како се пракса односи према окружењу и како промене у једном сегменту утичу на остале делове.

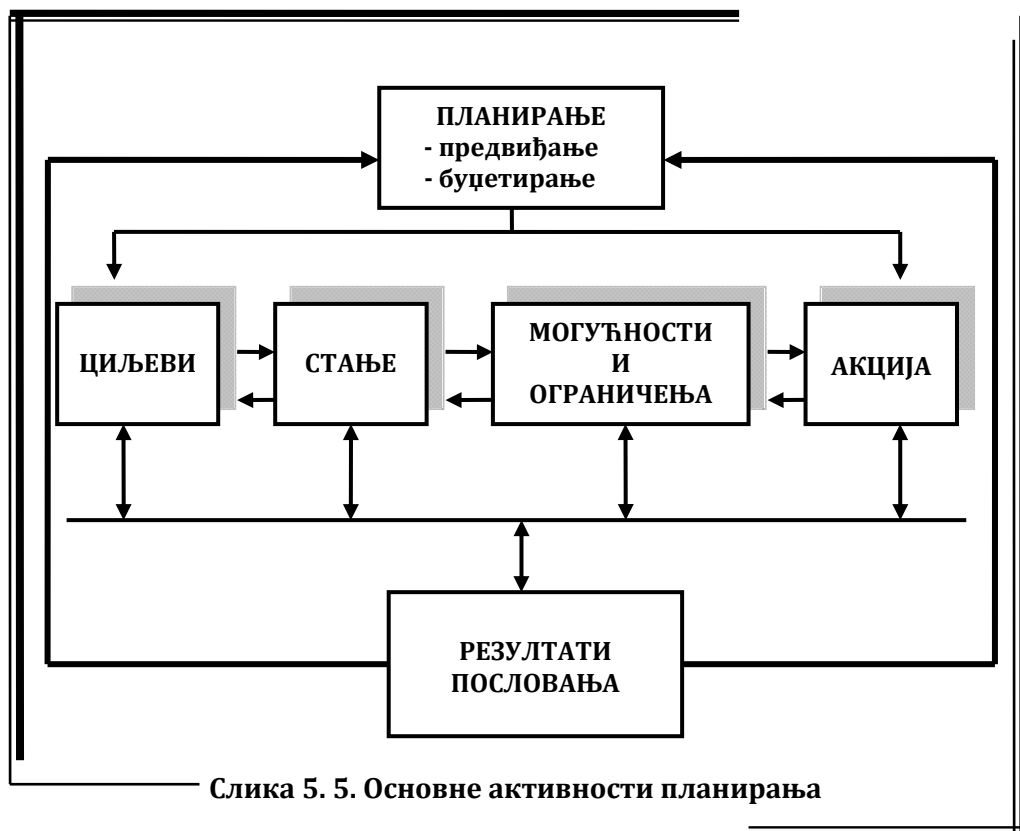
Аналитичка способност менаџера се односи на познавање и коришћење разних алата и техника у решавању проблема управљања праксом. То је способност да се идентификују екстерни и интерни фактори, разне њихове интеракције и улога коју имају у датој ситуацији. Према томе, аналитичка способност има способност дијагностике процене, што представља предуслов за припрему плана акције. Без поседовања аналитичке способности од стране менаџмента, мали су изгледи за дугорочно и успешно вођење праксе.

Планирање, као функција менаџмента, усмерено је ка будућности, односно стварању пожељног стања за које се не очекује да се деси ако се нешто не предузме. Оно претходи акцији, а на основу своје систематичности пружа могућност ефикасног деловања, оптималну алокацију ресурса и реално остварење резултата. Према томе, планирање представља доношење читавог низа одлука са надом да њихов утицај повећава вероватноћу да се оствари повољан исход.

Веома је важно да менаџмент ветеринарске праксе осети неопходност планирања, и да верује у његове вредности и предности, и само у таквој

ситуацији ће донети користан план. Данас, ветеринари и менаџмент праксе морају гледати више у будућност него што је то био случај раније. Планирање постаје нарочито критично у ситуацијама када ће се резултати одлука остваривати у дугом временском периоду после њиховог доношења. Стога, менаџмент праксе мора размишљати о томе шта би могло да се деси што ће утицати на жељени исход. На овај начин ефективно планирање доприноси да се минимизирају неизвесност и њене последице, јер се сматра да је један од главних аспеката планирања смањивање неизвесности коју стварају механизми тржишта.

Свеобухватан приступ у планирању ветеринарске праксе ствара предуслове за испитивање будућних акција које треба да доведу до жељеног циља, тако да је основна сврха планирања да представи пословање онако како менаџмент жели да се одвија у будућности. Према томе, основне активности процеса планирања обухватају етапе које се односе на дефинисање циљева, дескрипцију садашњег стања, идентификацију могућности и ограничења, и одређивање акције (слика 5. 5).



Слика 5. 5. Основне активности планирања

Циљеви представљају замишљено стање које желимо да остваримо, и они су саставни део плана. Без правилно дефинисаних циљева, не могу се

дефинисати ни друге планске одлуке које доприносе реализацији циљева. Међутим, и поред тога, постоје одређени разлози због којих менаџмент избегава њихово јасно формулисање.

Познавање садашњег стања је основни предуслов да би се знало куда се иде. Стога, дијагноза стања је основ за поређење са конкурентима, са различитим инвестиционим опцијама и на основу тога предвиђање будућности. Такође, бенчмаркинг као метод је основа идентификовања јаза између будућег стања (циљеви) и садашњег стања. Планом би требало да се одреди врста и количина неопходних ресурса, као и њихови потенцијални извори и начин алоцирања, што је веома битно за састављање буџета.

Идентификација могућности и ограничења указује на факторе које треба искористити или које треба избећи, односно прилагодити им се. Лако је препознати могућности и ограничења која су присутна у садашњости, али је велики ризик идентификовања фактора који ће деловати у будућности, те антиципирање будућних проблема и могућност њиховог настака представља суштину планирања.

Одређивање акције је последња активност у току планског процеса и представља дефинисање алтернативних праваца, евалуацију и избор најбоље алтернативе. У оквиру ове активности неопходно је алоцирати време, људе и новац на начин који обезбеђује остваривање постављених циљева.

Све ове планске активности су међусобно испреплетане и налазе се у међузависности. Циљеви се морају поставити реално, полазећи од предвиђања будућности и буџета, док садашње стање и расположиви ресурси могу бити под утицајем самих акција које менаџмент преферира.

Код ветеринарских пракси у тржишним привредама развијених земаља, у зависности од величине и облика праксе, планирање воде ветеринари и запослени, негде само водећи менаџмент, а све чешће професионални менаџери као планери са стране. Међутим, код нас ветеринарска пракса, било да су у питању досадашње државне ветеринарске станице или приватне станице и амбуланте, није поклањала довољну пажњу планирању. Стога, на овом месту желимо да истакнемо које су то предности планирања на нивоу праксе, па у наредном периоду пракса не би требало да их пренебрегне, зато што:

- планирање подстиче менаџмент и власнике праксе на систематско размишљање о будућности,
- планирање доводи до координације акција праксе,
- планирање обезбеђује јасније стандарде и мере за контролу,
- планирање доводи праксу у позицију да јасно дефинише своје циљеве и политику,

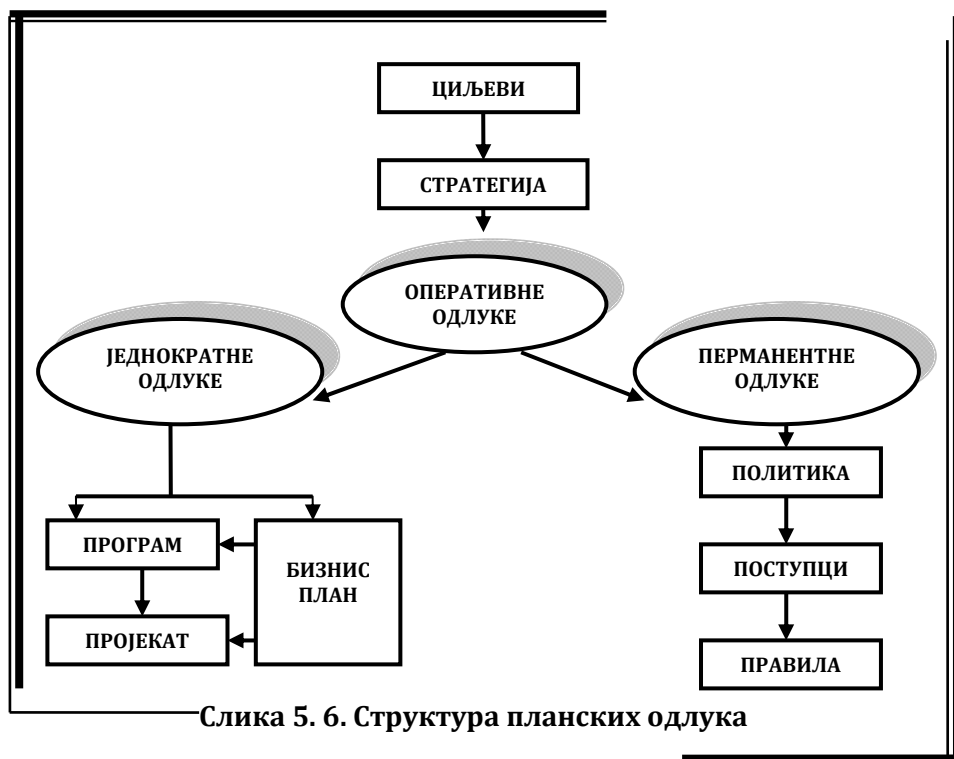
- планирање припрема праксу на изненадне промене које могу настати услед утицаја окружења,
- планирање доприноси побољшању рада извршних органа и стварању добрих међуљудских односа.

5.1.1. Врсте планирања

Планирање није доношење планова, напротив, оно је све, а план је ништа. Стога, планови су само један од резултата планирања, а планирање је комплексан процес дефинисања циљева и дефинисања стратегије за њихово остваривање.

План представља документ у коме су наведене планске акције које ветеринарска пракса треба да реализује. Дакле, план је једно одређено будуће стање које је временски дефинисано и ограничено. План мора да буде флексибилан, односно подложен сталним променама које настају услед утицаја окружења, и чије бележење представља предуслов за остваривање најбољег резултата у будућности. Према томе, сталне промене и допуне плана представљају гаранцију континуираног развоја ветеринарске праксе и успешно одолевање утицају разних фактора окружења. С обзиром на то да је план као документ само инструмент планирања, и да одражава пројектовано стање, отуда процес планирања не треба симплификовати и задржати се само на изради плана са извесном регистрацијом спорадичних промена. Постоје две врсте планирања, а то је оперативно и стратегијско планирање.

Оперативно планирање и оперативни планови произлазе из стратегијских планова, и они се баве детаљима за дефинисани оквир развоја и правила понашања. Код оперативног планирања постоји више начина за класификацију планова, и обично се врши подела за доношењем планова и планских одлука за једнократну или перманентну употребу. Планске одлуке за једнократну употребу треба да омогуће реализацију специфичних циљева, и њихово дејство престаје са остваривањем тих циљева. Међутим, планске одлуке за перманентну употребу су резултат стандардног приступа у планирању, који се заснива на контроли поновљивости и предвидљивости неке ситуације. Према томе, на овај начин се указује на постојање везе између стратегијског и оперативног планирања, односно стратегијских и оперативних планова, на шта указује и слика 5. 6.



Планске одлуке за једнократну употребу користе се, изузетно, само за решавање нерепетитивних проблема. Главни типови одлука код ове врсте оперативног планирања су бизнис план, програм и пројекат.

Бизнис план представља скуп активности и појединачних планова који треба да се реализују у одређеном временском хоризонту у складу са дефинисаним циљевима и стратегијом.

Програм представља најсложенију планску одлуку која служи за испуњење групних и деликатних циљева (преструктурирање, финансијска консолидација, репозиционирање на тржишту, итд.). У суштини, програм представља скуп већег броја пројеката.

Пројекти су делови програма или самосталне целине ограниченог обима и специфичних захтева у вези са коришћењем времена и ресурса. Пројекти чине велики број активности и догађаја са специфичним редоследом, трајањем и одговарајућим ресурсима.

Планске одлуке за перманентну употребу односе се на активности које се понављају. Ове одлуке омогућавају скраћење времена за планирање и одлучивање, пошто се одређене активности јављају константно и са

високим нивоом продуктивности. Главне одлуке ове врсте су политика, поступци и правила.

Политику дефинише менаџерски врх и она представља одређена ограничења на основу којих се доносе или елиминишу одлуке. На нивоу ветеринарске праксе постоје важне политике, као што су политика добре произвођачке праксе, политика обезбеђивања добробити и заштите животиња, политика поштовања етичког кодекса, политика о санитарним условима, имиџинг политика, итд.

Поступци или процедура су скуп институција за обављање одређених активности које се јављају регуларно или са високим степеном учесталости, рецимо код хируршке интервенције – фиксирање животиње, наркоза, припрема операционог поља, ток операције и релаксација животиње.

Правила представљају ставове којима се одређује које акције се могу, а које се не могу предузети у датом моменту, која врста конца или шава се користи код одређене хируршке интервенције, итд. Код постојања правила постоји само један избор – применити или не применити одређено правило.

Број политика, процедура и правила варира од праксе до праксе. Неке ветеринарске праксе имају већи број политика, правила и процедура, док друге сматрају да је „најбоља она политика која не прописује политику”. Кроз ову констатацију се прелама учење класичне и бихејвиористичке школе о развоју менаџмента.

Стратегијско планирање: Једна од најзначајнијих карактеристика стратегијског планирања је вредносни систем који се промовише. Наиме, у настојању да управља ресурсима на такав начин да ствара конкурентску предност, стратегијско планирање има вредносни систем који се односи на креирање будућности. Дакле, из пасивног става прелази се у проактивно деловање и настојање да се израдом плана врши контрола окружења. Ово планирање инаугурисано је појавом контингенцијског приступа у развоју менаџмента, и у његовој основи је објашњење како предузеће делује на утицаје окружења.

До појаве нафтне кризе успешно је функционисало корпорацијско пословно планирање, јер је окружење било стабилно, конкуренти добро познати, пословни циклуси предвидљиви, девизни курс и цене индустријских производа стабилни, а и понашање купаца било је предвидљиво.

Међутим, после 1970. године долази до пливајућег девизног курса и предузећа су била суочена са турбулентним окружењем. Долази до планирања у условима високе инфлације, брзог технолошког застаревања, интензивне међународне конкуренције и нестабилних тржишта. Нове технологије, нова конкуренција и раст трошкова захтевали су нови тип планирања, а пре свега формулисање визије пословања и конкурен-

тског окружења у будућности, и доношење одлука о акцијама за краћи временски период.

Стратегијско планирање је планирање на дужи рок, у периоду од три до пет година. Ово планирање је процес у коме се врши испитивање окружења, и то тржишних услова, потребе клијената, снаге и слабости конкуренције, друштвених, политичких и економских услова, технолошке развијености и расположивости ресурса (слика 5. 7). На основу добијених информација из окружења, ветеринарска пракса одлучује о мисији, циљевима, стратегији и о портфолио плану.

Главна одлука у поступку стратегијског планирања је доношење адекватне стратегије. Зависно од тога да ли је у питању нова пракса или већ постојећа, постоје два гледишта на стратегијско планирање. У првом случају, стратегија је општи програм формулисања и остваривања циљева како би се остварила мисија, а у другом случају, стратегија је модел одговора праксе на окружење. У оба случаја, у питању је релативно деловање, а добра стратегија плана мора имати и проактивно деловање у смислу антиципирања шанси и опасности које вребају из окружења. Ветеринарска пракса која спроводи стратегијско планирање остварује боље резултате и брже реагује на промене. Многи практичари и теоретичари менаџмента предузећа сматрају да је стратегијско планирање најбољи начин за раст конкурентности предузећа, односно ветеринарске праксе.



5.1.2. Врсте планова

Планирање представља динамички процес који се одвија у одређеном временском периоду, отуда са становишта критеријума времена разликујемо следеће врсте планова:

- дугорочни планови,
- средњорочни планови,
- краткорочни планови.

Дугорочни планови обухватају период од пет до десет година и њима се дефинишу дугорочни циљеви и стратегија развоја ветеринарске праксе. Ови планови треба да предвиде пословање и рад ветеринарске праксе у будућности, што значи да се они заснивају на предвиђању многобројних параметара, па тиме садрже и велику дозу неизвесности коју доноси будућност. Пошто се дугорочни планови заснивају на прогнозама и претпоставкама, уз помоћ рачунара користе се одговарајуће научне методе предвиђања и на тај начин ублажава њихова непрецизност и нетачност. При састављању дугорочног плана развоја ветеринарске праксе, треба узети у обзир следеће моменте:

- развој науке, технике и технологије,
- дугорочне прогнозе развоја околине,
- дугорочне циљеве и политику развоја,
- развој тржишта продаје и набавке,
- развој и едукацију кадрова,
- дугорочну оријентацију праксе и управљања,
- развој и примену информационог система у оквиру националног ветеринарства.

Средњорочни планови су они планови који обухватају период од једне до пет година и представљају основне планове развоја ветеринарске праксе. Средњорочни план се базира на основама дугорочних планова, са основним задатком предвиђања о кретању нивоа ветеринарских услуга и пословања праксе за петогодишњи период. Ови планови су много детаљнији и прецизнији од дугорочних планова, и садрже конкретне мере и активности које треба предузети у достизању предвиђених циљева развоја праксе. Средњорочни план развоја праксе треба да садржи следеће елементе:

- циљеве и задатке развоја, модернизацију опремања и примену савремене технологије,
- циљеве и задатке у побољшању ефикасности пословања,
- циљеве и задатке едукације и стручног усавршавања кадрова,

- циљеве и задатке у погледу набавке потребног материјала као основног предуслова за пружање ветеринарских услуга,
- циљеве и задатке у обезбеђивању неопходних услова продаје ветеринарских услуга,
- циљеве и задатке у вези са финансирањем, ценама и могућностима кредитирања,
- циљеве и задатке у вези са побољшањем организације рада, управљања и функционисања информационог система,
- циљеве и задатке у области заштите и обезбеђивања добробити животиња,
- циљеве и задатке заштите и унапређења радне и животне средине.

Краткорочни планови обухватају период краћи од једне године и имају конкретан задатак у пружању здравствених услуга и пословању ветеринарске праксе. Краткорочни или оперативни планови се обично раде на годишњем нивоу, а могу се радити и за краћи временски период, месечно, квартално или полугодишње. Свака ветеринарска пракса треба да ради годишње планове, јер они представљају основ за успешну реализацију средњорочног плана. Структура и садржај годишњег плана је слична као код средњорочног плана, с тим што су ови планови сасвим конкретни, прецизни и веома детаљни. Њихово добро дефинисање и реализација омогућавају да се пракса развија и успешно послује.

Оперативни планови се фокусирају на постизање специфичних задатака (дијагностика, имунопрофилакса, јавни надзор, итд.) и обухватају период од једног дана, недеље, месеца, квартала или полугодишта. Задатак оперативних или тактичких планова је да из једногодишњег плана конкретно разраде поједине специфичне задатке и обезбеде њихову реализацију, чиме се обезбеђује извршење годишњег плана, а самим тим и континуирано и несметано пружање ветеринарских услуга својим клијентима. Истовремено, оперативни планови преко годишњих планова ветеринарске праксе чине интегрисани систем контроле здравља животиња на националном нивоу.

Са становишта обухватности, планови се могу посматрати као укупни и појединачни планови. **Укупни план** обухвата целину ветеринарске праксе и састоји се од збира међусобно повезаних појединачних планова. **Појединачни план** обухвата само једно подручје пословања и дефинише се према структури пословања и развоја ветеринарске праксе.

У оквиру ветеринарске праксе постоје следећи појединачни планови: план продаје услуга и роба; план врсте услуга које се пружају клијентима; план набавке лекова и другог репроматеријала; план инвестирања у техничко-технолошко опремање; план кадрова; план трошкова; план

стицања и расподеле прихода, расхода и добити; план показатеља резултата пословања. Сваки од ових појединачних планова може да се води по врстама животиња и типу добављача на нивоу појединачних ветеринарских амбуланти или на нивоу целе ветеринарске праксе.

5.2. Организовање

Организовање представља једну од функција менаџмента која следи након планирања. Ова функција менаџмента обухвата дефинисање и формирање такве организационе структуре која треба да омогући реализацију планираних циљева и задатака постављених у претходној фази. Организовање омогућава обављање разних активности запосленог особља и функционисање праксе као целине, како би она ефикасно пословала. Према томе, организовање и планирање се налазе у међусобној корелацији, односно за планиране циљеве ветеринарске праксе треба да се обезбеди одговарајућа инфраструктура и логистика за њихову имплементацију.

Организовање подразумева дефинисање и установљавање оптималне комбинације односа фактора производње, са задатком да се оствари ефикасан рад ветеринарске праксе. За испуњење овог задатка неопходно је да се формира адекватна организациона структура, подела рада, груписање и повезивање појединих врста послова, делегирање овлашћења и одговорности у обављању послова и пројектовања комплетне структуре, повезивање свих потребних ресурса у складну и функционалну целину. Стога, организовање није само изградња организационе структуре праксе, већ је то знатно сложенији процес који се огледа у дефинисању и установљавању ефикасног система организовања и функционисања ветеринарске праксе. Због тога је неопходно да се организовање одвија према стандардима и унапред прописаним процедурама које омогућавају коришћење разних метода и одређивање најбољих решења.

Дефинисање организације ветеринарске праксе подразумева да се добро организују све јединице праксе и сви запослени, како би што боље обавили делегиране задатке и послове.

5.2.1. Организациони принципи

За добро организовање ветеринарске праксе неопходно је познавање одређених принципа организовања. Прво дефинисање принципа организовања дао је Х. Фајол, један од пионира теорије менаџмента, док разматрање савременог организовања ветеринарске праксе и њене организационе структуре налаже да се посебно размотре следећи принципи организовања:

- специјализација,
- стандардизација,
- кооперација,
- интеграција.
- централизација и децентрализација,

Специјализација је оријентација или усавршавање ветеринарске праксе, организационих јединица – амбуланти, радних места или појединих стручњака за обављање одређених врста ветеринарских интервенција, што треба да омогући квалитетнији и ефикаснији рад и пословање праксе у целини. Специјализација се налази у тесној вези са поделом рада.

Стандардизација представља процес сужавања разноврсности и уједначавања различитих елемената пружања услуга и пословања праксе. Стандардизација се спроводи путем одређених стандарда који су прописани на основу техничко-технолошких и економских прописа као просечних решења према којима се врши усклађивање појединих медикмената, санитарног материјала, метода и технике извршавања ветеринарских услуга, и само пружање услуга.

Кооперација је пословна сарадња између различитих појединаца или пракси, која настаје у ситуацији када неки појединац или сама пракса нису у стању или могућности да самостално и рационално обаве неки пословни задатак.

Интеграција је повезивање, односно спајање појединих делова, односно амбуланти, или целокупних пракси ради бољег и ефикаснијег обављања неког посла. Интеграција може бити хоризонтална или вертикална, а разлози за интеграцију могу бити различити. Најчешће је то усавршавање и заокруживање сервиса ради бољег позиционирања на тржишту.

Централизација и децентрализација везане су за одређивање организационог нивоа на коме ће се делегирати овлашћења за доношење одлука. Централизација значи сужавање, а децентрализација проширивање овлашћења за доношење одлука. Код централизације одлуке доноси мањи број људи, односно топ-менаџмент, а код децентрализације та овлашћења су пренета на већи број менаџера средњег или оперативног нивоа. Постоји низ предности и недостатака код једног или другог организационог принципа, с тим што децентрализација има више предности него недостатака.

5.2.2. Организациона структура

Организовање је једна од основних функција менаџмента кроз коју се успоставља организација, односно врши пројектовање организације ветеринарске праксе, припрема процес изградње основних организационих

јединица и врши изградња и успостављање веза и односа између организационих јединица. На основу тога, можемо рећи да се процес организовања одвија у оквиру следећих фаза:

- подела укупних пословних задатака,
- изградња организационе структуре,
- изградња унутрашњих односа.

Подела укупних задатака: организација ветеринарске праксе треба да обезбеди остваривање постављеног циља. Да би се то постигло, сви радни задаци који произлазе из основног циља морају се извршити благовремено и у складу са усвојеним планом. Међутим, поставља се питање како идентификовати радне задатке, односно како из основног циља праксе закључити које све појединачне радне задатке треба обавити.

Постоји више критеријума помоћу којих се обавља овај део организовања ветеринарске праксе:

- подела према технолошким карактеристикама радног процеса,
- подела према предмету рада,
- подела према рангу, односно улози носиоца радног задатка, која се може односити на одлучивање или извршавање задатка,
- подела према фази у обављању радног задатка, што се односи на планирање радног задатка, његово извршавање и контролу,
- подела према сврси, при чему се разликују примарни радни задаци, битни за остваривање циља праксе, као и секундарни задаци, који имају помоћни карактер.

Процесом поделе укупног пословног задатка заправо се спроводи подела рада унутар ветеринарске праксе, односно одређују се елементи пословања или радни задаци које морају извршавати поједини носиоци.

Изградња организационе структуре: када су већ познати елементарни задаци које треба обављати у оквиру ветеринарске праксе, онда је потребно доделити појединачне задатке тачно одређеним носиоцима. То се обавља у оквиру друге фазе организовања, која се односи на изградњу организационих јединица или израду организационе структуре.

У овој фази, елементарни радни задаци се групишу у појединачне послове, и потом се формирају радна места као најнижи структурни елементи организације. Свако радно место одговара једном формираном послу, који може да обухвата један или више елементарних радних задатака, и обавља га одређени извршилац. Даљим повезивањем радних места настају више организационе или административне јединице. Према томе, изградња организационе структуре је процес који се наставља док се повезивањем организационих јединица не формирају јединице највишег

нивоа, чији су менаџери директно подређени топ менаџменту ветеринарске праксе. Резултат изградње организационе структуре је начин спровођења унутрашње поделе рада у пракси и формирање нижих организационих јединица на свим нивоима.

Организациона структура представља логички повезану целину састављену од организационих јединица које обављају поједине врсте послова. При формирању организационих јединица за обављање одређених послова у ветеринарству приступа се груписању послова и појединаца који ће радити на њиховој реализацији. Свака организациона јединица има своје менаџере са одговарајућим овлашћењима и одговорношћу. Међутим, не треба заборавити како је организациона структура заправо идеализован начин приказивања задатака појединих субјеката у пракси, као и њихових међусобних односа:

- свако радно место приказано у организационој структури везано је за извршавање одређених елементарних радних задатака, чија природа зависи од позиције радног места у оквиру укупне организације ветеринарске праксе, а који су детаљно одређени документом који се назива „опис радног места“,
- организациона структура директно описује односе подређености и надређености, односно говори о томе коме за своје организационо понашање одговара особа постављена на одговарајуће место у организационој шеми, као и коме је та иста особа надређена.

Према класичној школи о развоју менаџмента, постоје три модела формирања организационе структуре, и то:

- линијска организациона структура,
- функционално-линијска структура,
- линијско-штабна структура.

Међутим, ови облици организационе структуре у савременој организацији се ретко користе у изворном облику, већ постоје различите модификације које се често примењују у пракси. Имајући у виду динамичност развоја организовања, савремени приступ развоја менаџмента показује следеће облике организационе структуре:

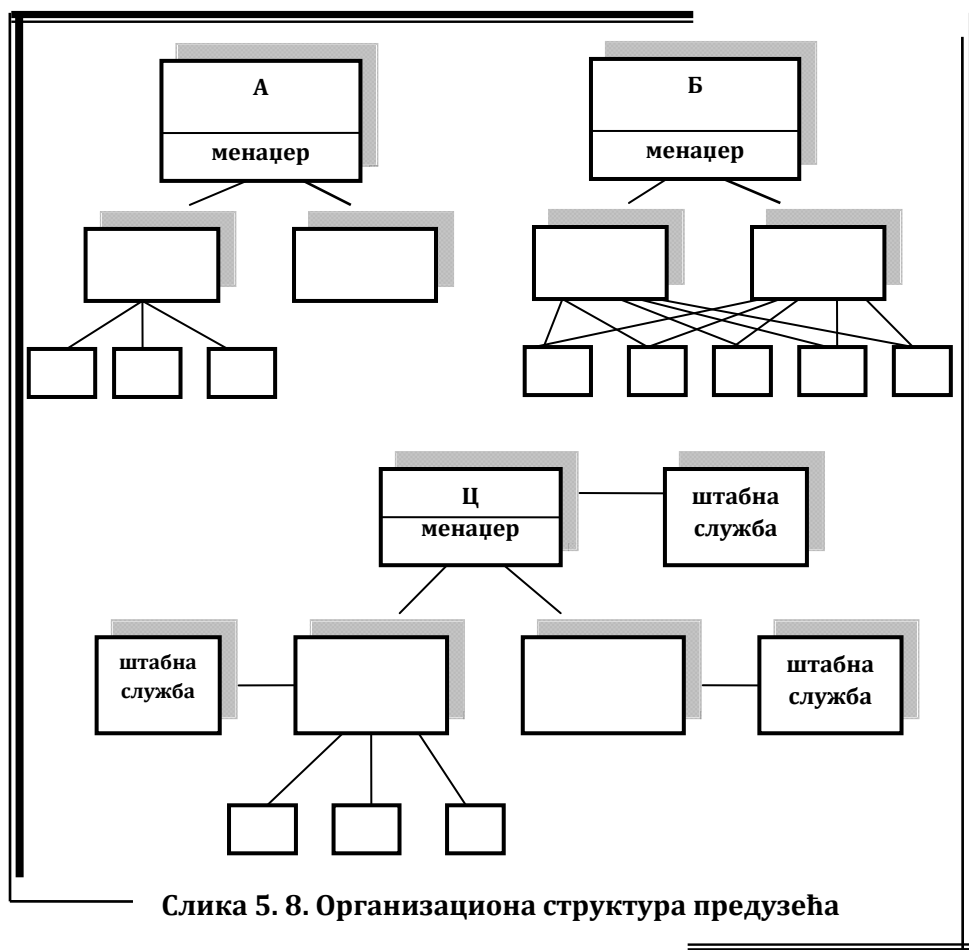
- према функцијама,
- према производима,
- према процесима,
- према територији,
- дивизиона,
- пројектна,
- матрична,
- иновативна,

- контингенцијска,
- реинжењеринг,
- према стратешким јединицама.

Линијска организациона структура се заснива на јединству команде, односно сваки подређени има једног надређеног. Дефинисање овог облика организационе структуре потиче од Х. Фајола и представља типичну хијерархијску структуру организовања предузећа (слика 5. 8. – А).

Функционално-линијска организациона структура се заснива на томе да један подређени има више надређених, односно један надређени покрива одређено функционално подручје на нивоу целог предузећа (слика 5. 8. – Б).

Линијско-штабна организациона структура се заснива на линијској структури са допуном штабних служби за линијске руководиоце (слика 5. 8 – Ц).



Суштина савремене организационе структуре предузећа је диференцијација послова на организационе јединице и начин њихове интеграције у целини, тако да су најчешћи облици организационе структуре дефинисани у оквиру следећих модела:

- функционални,
- дивизиони,
- хибридни,
- матрични.

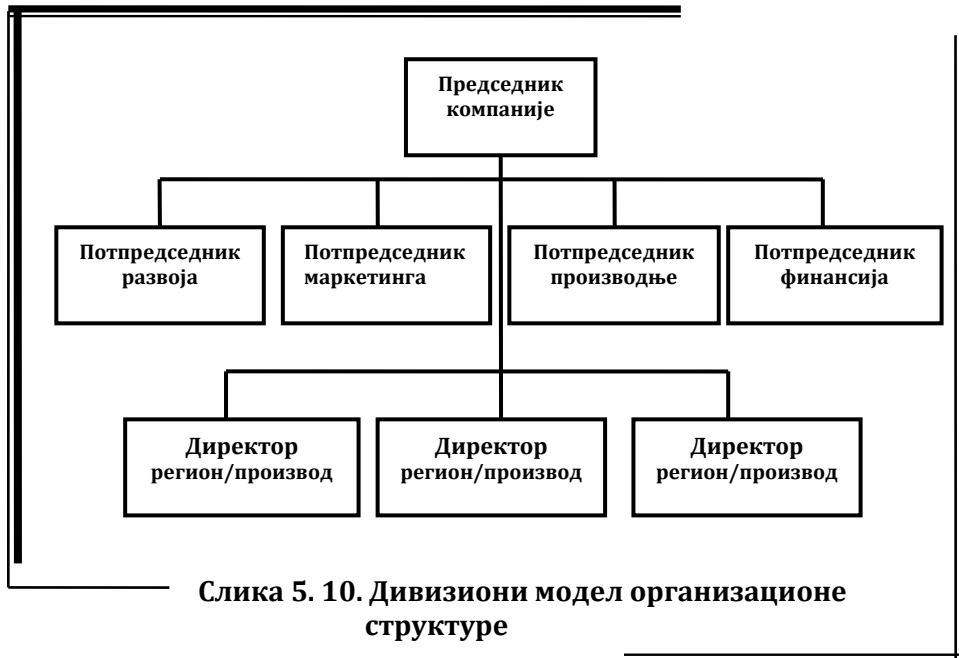
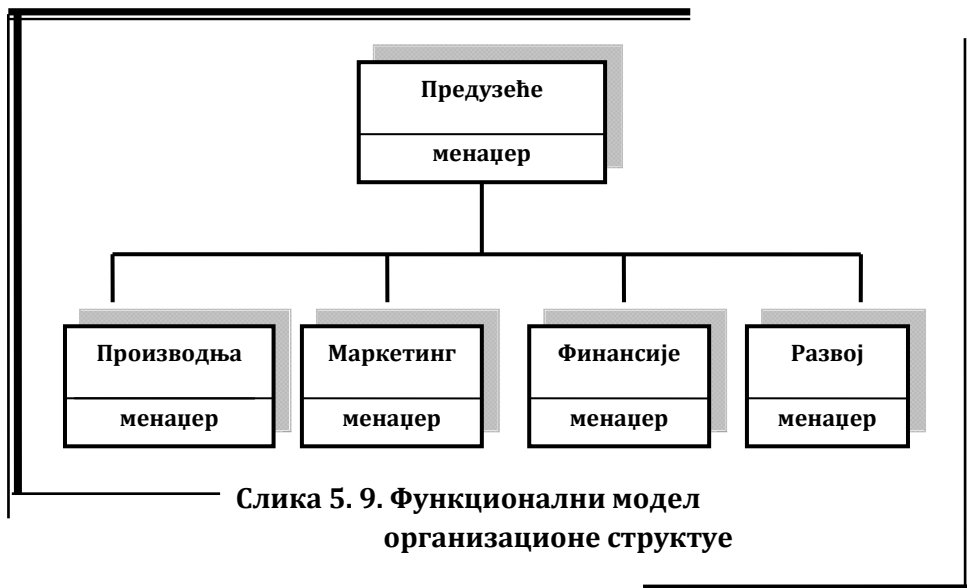
Функционални модел организационе структуре је последица стриктне поделе предузећа на секторе (слика 5. 9). Овај модел обезбеђује економију обима и рационално коришћење знања и вештине на месту где постоји највећа потреба. Код функционалног модела, одговорност за формулисање стратегије је на топ-менаџменту, а одговорност за њено спровођење је на нивоу средњег менаџмента.

Поред тога што овај модел има одређене предности и недостатке, главна одлика му је да представља повољност за мала и средња предузећа у развоју, док касније, са растом предузећа, ово није најадекватнији модел организационе структуре. Овај модел одговара стабилном окружењу.

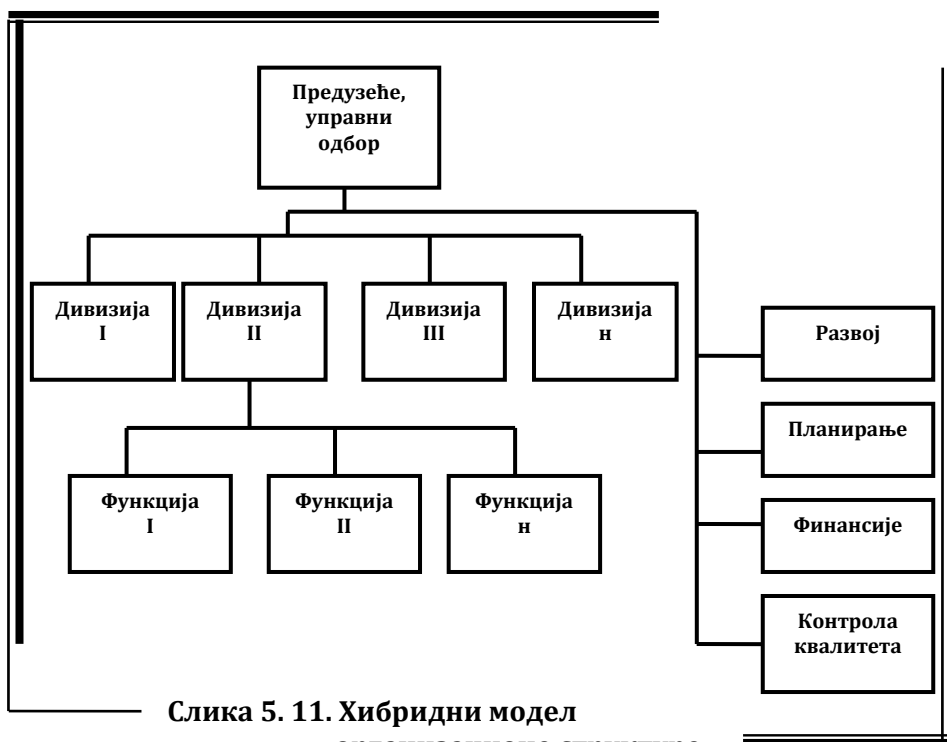
Дивизиони модел организационе структуре представља мешовиту организациону структуру, односно има три модалитета, и то према производима, према географском подручју и према купцима. Дакле, организациону структуру чине дивизије, односно организационе целине које су формиране на производном, географском и продајном нивоу, а дивизије су сегментирани на функционалном принципу – производња, маркетинг, рачуноводство, с тим што управа компаније задржава неке кључне функције – планирање, финансије и кадрови (слика 5. 10).

Суштина овог модела организационе структуре је децентрализација одговорности за резултате пословања на ниво производње и тржиште, што контролишу функционалне дивизије, а главна управа спроводи заједничку политику преко финансија и кадрова. Овај модел организационе структуре је знатно супериорнији од функционалног модела, и примерен је за велика и диверзификована предузећа.

Хибридни модел организационе структуре представља комбинацију дивизионог и функционалног модела. Наиме, и један и други модел имају одређене предности и недостатке, тако да хибридни модел покушава да направи оптималну организациону структуру предузећа. Ова организациона структура је иманентна за средња и велика предузећа која послују у релативно стабилном окружењу и са нестандартном технологијом. Суштина овог модела је да, поред јединица које имају аутономност у одлучивању, постоје и одређене централизоване функције (слика 5. 11).

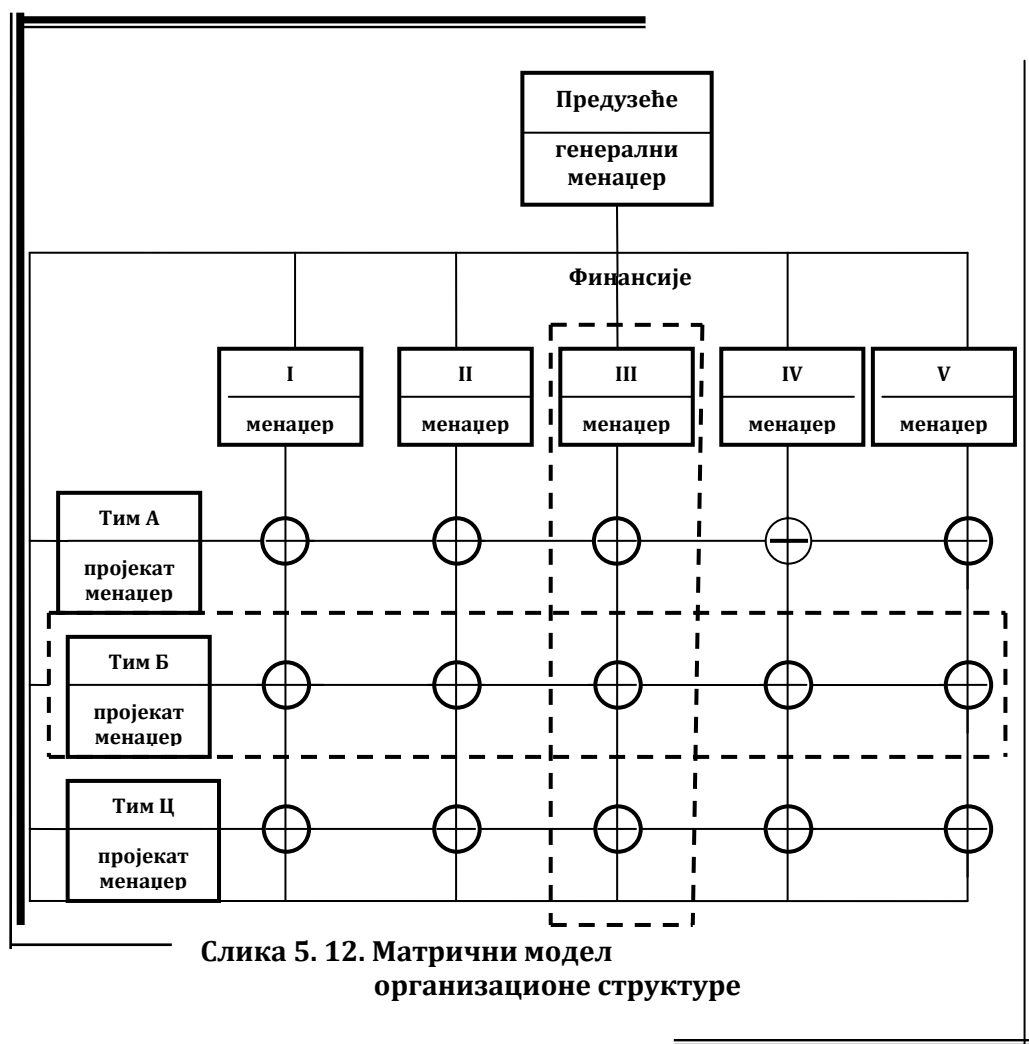


Менаџери на нивоу дивизије управљају резултатима пословања и одговорни су према топ-менаџменту, а услуге посебних функција сви користе у оквиру предузећа као целине. Предност овог организационог модела је раст иновативног капацитета сваке дивизије, а слабост потенцијална могућност хипертрофије централизованих функција.



Матрични модел организационе структуре представља комбинацију функционалне и пројектне организационе структуре. Матрични модел представља производ вектора реда и вектора колоне, тако да код њега постоји могућност истовремене контроле за две варијабле. Дакле, сваки запослени одговара функционалном и дивизионом менаџеру, као и директору пројекта (слика 5. 12).

Матрична организација омогућава управљање великим бројем пројекта, ефикасно коришћење ресурса и смањење конфликтних ситуација између руководиоца различитих варијабли. Међутим, као недостатак овог модела јавља се опасност од стварања анархије или појаве феномена „парализа од анализа“.



Изградња унутрашњих односа: Пошто је изграђена организациона структура ветеринарске праксе, сада је неопходно да се обликују односи између организационих јединица. Изградња ових односа може се постићи на два начина:

- главна управа ветеринарске праксе наређивањем разрешава конфликте између организационих јединица и управља односима између појединих јединица на основу свог хијерархијског положаја, што је уобичајено и врло ефикасно у мањим облицима организовања;

- главна управа врши децентрализацију одговорности и одлучивања на нивоу менаџера појединих амбуланти, тако да се проблеми координације и усклађивање економских и других односа између њих разрешавају преко механизма интерног тржишта и преговора између менаџера појединих јединица.

Интерно тржиште значи увођење тржишних односа у хијерархију ветеринарске праксе, и то путем успостављања инвестиционих, профитних и трошковних центара у организацијској структури. Међутим, пошто ветеринарска пракса по својој организационој структури представља нижи облик организовања, појам интерног тржишта у контексту овог питања треба везивати за велике компаније. Наиме, код оваквих облика организовања, где је уведена децентрализација компаније, топ-менаџмент увек задржава право „резања“ сукоба између менаџера појединих организационих јединица, и то само када сматра да укупан ниво сукоба почиње угрожавати функционисање компаније као целине. Због тога, овакав начин организовања се сматра врло погодним за велике, дивизијски организоване и високодиверзификоване компаније.

Заједничка карактеристика за све напред наведене организационе моделе јесте постојање тзв. центра одговорности. Центри одговорности су делови предузећа који су одговорни за трошкове, приход, профит, па чак и принос на капитал, односно акције. Стварање ових центара је неопходно због ефикасности пословања и интерне контроле пословања. С обзиром на то да се код ових центара одговорности фокусирање усмерава на трошкове, приход и профит, за њих је веома битна организациона структура и функционисање предузећа као целине. Контрола у центрима одговорности се врши поређењем пројектованих са оствареним финансијским извештајима.

5.2.3. Увођење организационих промена

Пример 5. 1: Марко је пре две године отворио ветеринарску апотеку, која веома успешно послује. То га је навело на размишљање да отвори још једну апотеку у другом делу града. Поред особља које је радило у постојећој апотеци, Марко планира да запосли и нове раднике који ће радити у новоотвореној апотеци. С организационог становишта, поставља се питање како руководити с две ветеринарске апотеке на различитим локацијама у исто време. Покушајте дати одговор на постављено питање, која структура управљања праксом би била најбоља у датом случају?

Предлог решења: Уз претпоставку да је Марко до сада у потпуности водио пословање прве апотеке, постоје три основне алтернативе за успостављање нове структуре управљања:

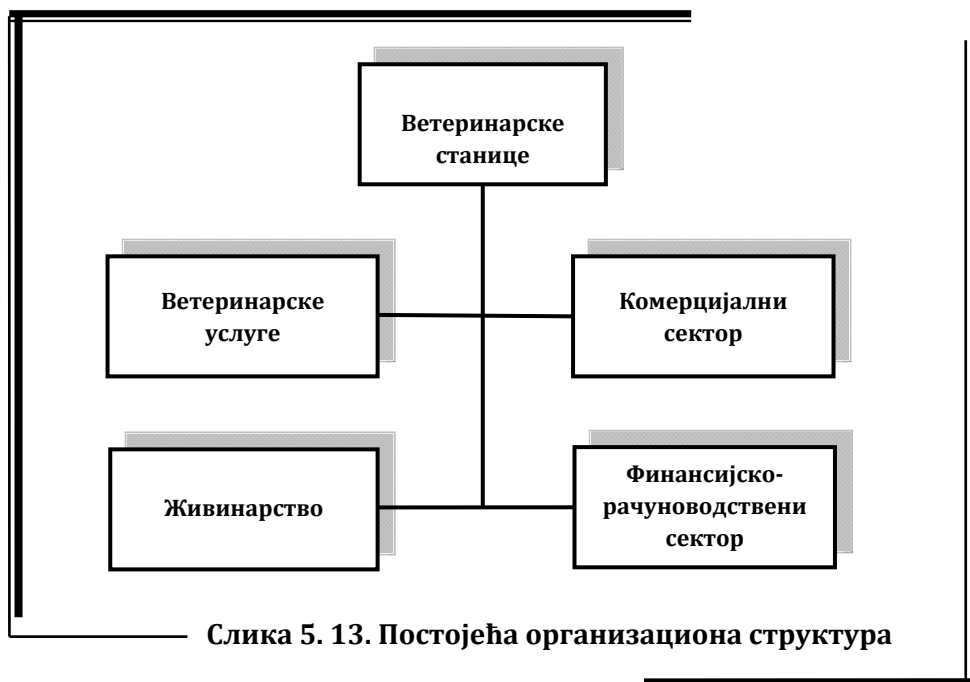
- Марко може ангажовати још једну особу у коју има пуно поверење и њој поверити вођење нове апотеке, на исти начин на који он сам већ то ради с постојећом. На тај начин остаје очувана досадашња предузетнички оријентисана организациона структура. Међутим, поставља се питање да ли би овај облик управљања био ефикасан када би се Маркова апотека даље ширила?
- Уколико Марко не може пронаћи особу од поверења, а не жели мењати досадашњи начин рада, могуће решење се назире у ангажовању пословође – менаџера, који ће уместо власника водити пословање обе апотеке. Марко ће обављати све послове који се тичу ветеринарске апотеке као целине, а то је набавка лекова и друге робе, вођење пословних књига и плаћање пореза, као и контролу рада пословођа појединих апотека. На тај начин долази до формирања линијске организационе структуре са две организационе јединице, која најављује раздвајање власништва од професионалног управљања, као један од најважнијих процеса у организационом развоју малог бизниса.
- Како Маркова апотека полако надраста ниво микроорганизовања, у којем је организациона структура усмерена на особу власника – предузетника, могуће је успоставити једноставну функционалну организациону структуру. То конкретно значи да ће Марко за послове набавке, административне и рачуноводствене послове на нивоу целе организације задужити једну или више особа, а сваку од апотека ће водити пословођа – менаџер, одговоран директно Марку као главном менаџеру.

Пример 5. 2: Ветеринарска станица „ХУ“ основана је пре педесет година по тада важећем закону. Тадашњи услови рада, као и монистички систем организације ветеринарске службе у Србији допринели су развијању производних програма из живинарске производње. Успешно је развијана производња родитеља тешке провенијенце. Данас ветеринарска станица „ХУ“, поред основне делатности – пружања ветеринарских услуга и производње родитеља тешке провенијенце, развија праксу за мале животиње, организује службу за ДДД и има сопствену инкубаторску станицу за производњу једнодневних пилића за тов. Наведени производни програми остварују се у оквиру производно-услужног сектора станице који обухвата ветеринарске услуге и сектор живинарства, а заједно са комерцијалним и финансијско-рачуноводственим сектором чини организациону структуру ветеринарске станице.

Живинарска производња до сада је имала тенденцију раста, али у последње време почела је показивати знаке стагнације, па чак и опадања. Проблеми су се све више умножавали, а менаџмент станице није био у стању да их на адекватан начин и благовремено реши. Менаџмент схвата да досадашња организациона структура постаје ограничавајући фактор развоја станице, те је одлучио да ангажује стручног консултанта за решење насталог проблема.

Анализирајте организациону структуру ветеринарске станице „ХУ“ и одговорите на питање каква је она сада. Предложите нову организациону структуру менаџменту станице и аргументујте свој предлог. Нацртајте постојећу организациону шему и предлог нове организационе структуре ветеринарске станице.

Предлог решења: садашња организациона структура ветеринарске станице је функционално-линијског карактера, што значи да се унутар једне функционалне организационе јединице извршавају сви послови везани уз једну пословну функцију (слика 5. 13).



Основни проблем ветеринарске станице је лако идентификовати: ради се о природној кризи у коју пракса долази услед ширења асортимана и повећања обима пословања. Функционално-линијска организациона структура, која се сматра најповољнијом за мала предузећа, постала је „претесна“. Наиме, када долази до тога да се производни програм диференцира у великој мери, постаје немогуће управљати производњом као у времену док је станица имала само једну производну линију и бавила се мешовитом ветеринарском праксом. Сада, када постоји тржишна конкуренција, неопходно је обратити посебну пажњу на тржиште и услове који на њему владају, однос и везе са клијентима, трошкове пословања, као и друге елементе везане за пружање услуга и пласман производа и услуга. Стога, ветеринарска станица треба да промени организациону структуру, тако што ће се оријентисати на појединачне производно-услугне линије, уместо да се ослања на обављање појединих пословних функција. Такав захват води замени постојеће функционалне организационе структуре са линијско-штабним моделом организације, и то предметном структуром која је оријентисана на одређене производе и услуге (слика 5. 14).



Као што се може видети на приказаној слици, оптимална организациона структура у овој фази развоја станице је линијско-штабна структура. Међутим, задржано је централизовано обављање одређених општих послова који нису строго везани уз појединачне врсте производње, што се, пре свега, односи на функцију комерцијале, финансија и књиговодства. У овом случају, то се постиже помоћу штабне службе која се налази између организацијских јединица и самог врха станице као целине. Како се ветеринарска станица буде даље развијала, логично је да ће поједине организационе јединице добијати већу самосталност и да ће се одређене функције из централне штабне службе пребацивати у њихову надлежност.

5.3. Вођење

Након сериозног планирања и добро осмишљеног организовања праксе, приступа се примени следеће функције менаџмента, вођењу или руковођењу. Етимолошки посматрано, реч *leading* (вођење), *leadership* (вођство) и *leader* (вођа) енглеске су кованице које у теорији менаџмента објашњавају појам вођења и руковођења, и као такве врло често се користе у изворном облику – лидерство и лидер. Постоји више дефиниција о вођењу, међу којима наводимо неке:

- вођење је процес издавања директива и утицања на активности чланова групе,
- вођење је процес убеђивања – управљања и учења других како да ангажују све своје способности мењајући своја убеђења која их ограничавају,
- вођење је процес убеђивања и пример како менаџер или менаџерски тим индукује групу за постизање одређених циљева које је он поставио,
- вођење се дефинише као однос претпостављених и потчињених у заједничком циљу ради ефикаснијег обављања послова и задатака.

Заједничко за све ове дефиниције је да вођство постоји уколико постоје подређени, односно следбеници који следе вођу. Својом спремношћу да прихвате директиве вође, чланови групе дају легитимитет вођи и процес вођења чине могућим. Успостављањем односа надређених и подређених долази до расподеле моћи између вођа и чланова групе. Иако вођа има моћ издавања директива у вези са извођењем послова и задатака, његов утицај на чланове групе је различит, и зависи од позиције и значаја посла који обавља у оквиру предузећа.

Први покушаји да се објасни карактеристика вође потичу из Аристотелове теорије у којој он каже да се вође рађају, а не стварају. Карактеристика личности вође је проучавана на два начина, тако што је извршено компарирање личности вође са подређеним члановима, и компарирање унутар групе вођа у односу на ефективне и неефективне вође.

У досадашњим теоријама о испитивању карактеристика успешног вође дефинисане су следеће особине:

- интелигенција,
- поштење,
- објективност,
- иницијативност,
- отвореност,
- стручност,
- здравље,
- кооперативност,
- самопоуздање,
- доминантност.

Иако се показало да већина вођа и руководилица има особине интелигенције, иницијативности и самопоуздања, доминантност и стручно знање, ипак не постоји гаранција да ће сваки од њих постати успешан вођа. Такође, постоје примери успешних вођа који нису поседовали неке од ових особина, а то су Наполеон и А. Линколн.

Вођење обухвата већи број послова и активности – распоређивање послова на раднике, одређивање начина обављања послова, координација кадрова и послова између група, мотивација запослених на ефикаснији и квалитетнији рад, комуникација и праћење реализације задатака. Стога успешан менаџер треба да има стручна знања за доношење добрих пословних одлука, концептуалне вештине које се односе на ширу перцепцију и сагледавање стања, добру аналитичку способност, умеће у решавању проблема и доношења одлука, као и вештине комуникације и рада с људима.

5.3.1. Стили вођења

Полазећи од чињенице да ветеринарска пракса треба нормално да функционише, као и свако предузеће, односно обавља своју делатност за коју је регистрована, фокус интересовања се помера са вође као појединца на функције које он треба да обавља. Тако, вођа или руководилац обавља функцију решавања проблема и функцију одржавања групе. Прва функција се бави решавањем пословних проблема, давањем сугестија, информација или алтернатива

за њихово решавање, за разлику од друге функције, која се бави активности-ма које помажу да група ефикасније функционише.

Код стилова вођења, односно руковођења, врши се диференцијација на:

- ауторитарни стил,
- демократски стил,
- стил немешања.

Ауторитарни стил руковођења се базира на стриктној контроли подређених чланова како би се послови обављали по замисли руководиоца. Овај стил има дефинисану групу запослених код које је висока продуктивност и осећај сигурности. Међутим, код овог стила је смањена комуникативност и информисаност, повећан је шкарт у производњи или пружању услуга, постоји флукуација запослених, одсуство с посла, слаба лојалност, ниска креативност и мотивисаност запослених на послу. Код овог стила заступљена је гломазна администрација, која је знатно скупља од демократског стила. Ауторитарни стил је прикладан за кризне ситуације и код војске. Понашање ауторитарног вође или руководиоца карактеришу следеће особине:

- строга контрола у односу на подређене,
- мотивација подређених принудом,
- комуникација слаба,
- самостално доношење одлука,
- акценат се ставља на статусне разлике „ја” и „ти”,
- кажњавање критичара,
- управљање запосленима врши се командовањем.

Демократски стил руковођења стимулише подређене путем разних видова мотивације, промовише аутономност и индивидуалност, и погодан је за групе – јединице које раде на дужи временски период, а код којих је потребна кооперативност и координација. С обзиром на то да се ради о већем броју група или организационих јединица које имају доста запослених радника, врло често се дешава да доношење одлука траје знатно дуже и тражи више времена. Међутим, и поред тога што је демократски стил мање ефикасан од ауторитарног стила, код њега је квалитет производа или извршених услуга знатно бољи пошто постоји висок степен самоконтроле запосленог особља. Руководиоца демократског стила карактеришу следеће особине:

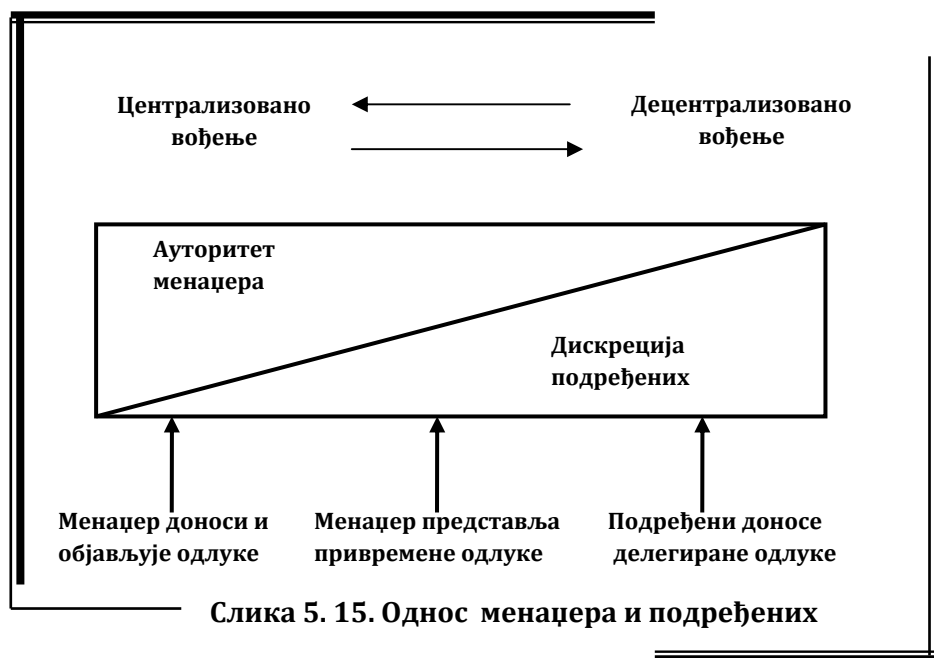
- низак степен контроле,
- мотивација запослених путем финансијских и професионалних стимулација,
- за управљање користи сугестије и упутства,
- подржава транспарентност у раду,
- одржава комуникацију у правцу горе-доле,

- подржава партиципативно доношење одлука,
- акценат у комуникацији је на „ми”,
- подржава конструктивну критику.

Стил немешања је недирективан стил, који може бити дестимулативан, и који изазива апатију и незаинтересованост запосленог особља. Међутим, када је запослено особље мотивисано, стручно и самоусмерено у извршавању посла којим се бави, овакав стил може бити продуктиван са наглашеном подршком креативности појединаца. Руководиоце овог стила карактеришу следеће особине:

- веома су благи и попустљиви,
- систем контроле минималан,
- подржава комуникацију горе-доле,
- не критикује запослене,
- заједнички доноси одлуке са групом запослених.

На избор стила вођења и руковођења утичу карактеристике менаџера, карактеристике подређених и ситуациони фактори. Прва два фактора, који се односе на карактеристике менаџера и подређених, елаборирани су код стилова вођења и особина које имају руководиоци ауторитарног, демократског и стила немешања, што се види и на слици 5. 15.

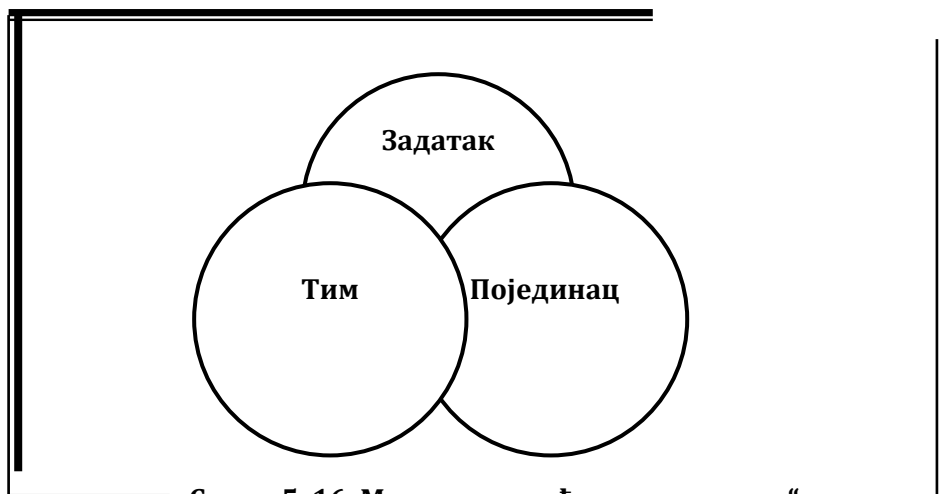


Ауторитарни менаџер сматра да су циљеви предузећа испред појединаца, док демократски менаџер максимално поштује циљеве појединаца, чије одлуке се налазе у оквиру граница које су им дате (лева и десна страна на слици 5.15). Партиципативни менаџмент се користи у ситуацијама када се запослено особље идентификује са циљевима предузећа, и када је достигло висок ниво компетентности за доношење одлука. Међутим, поред односа надређених и подређених, на стил вођења и руковођења утиче и ситуационо стање исказано преко пословне културе, врста и природа посла, окружење и временски хоризонт за извршење послова.

Кад говоримо о стилу руковођења подређеним у предузећу не може се заобићи модел три круга или руковођење оријентисано на акцију (слика 5. 16). Овај стил руковођења узима у обзир три елемента који су неопходни за обезбеђивање успешности руковођења:

- дефинисање и реализација постављеног задатка – посла,
- оснивање и одржавање потребног тима за реализацију посла,
- развој и задовољење потреба појединаца у оквиру тима да би се завршила реализација започетог посла.

С обзиром на то да не постоји универзална карактеристика за све успешне вође и руководиоце, као и да не постоји стил вођења који је ефикасан у свим ситуацијама, приступило се детаљнијем проучавању ситуационих фактора, а пре свега искуства и амбиција вође и руководиоца, његових очекивања и поштовања, карактеристике посла, карактеристике и понашања подређених, очекивања и понашања колега, културе и политике предузећа. Овакав приступ изучавању вођења је претеча познате ситуационе теорије вођења, која се изучава на свим школама менаџмента.



Слика 5. 16. Модел руковођења „три круга“

Ситуациона теорија вођења се заснива на проучавању ефикасности стила руковођења на основу тродимензионалног модела који обухвата вештину и знање лидера, способност подређених и природу ситуације. Овај модел се заснива на претпоставци да компетенције подређених расту са годинама рада и стицања искуства, тако да се стил руковођења мање фокусира на обављање послова, а знатно више на социоемотивне односе и подршку. Зато је веома важно да руководицац препозна на ком степену обучености се налази сваки запослени радник (P1–P4). Када је утврђен степен обучености или спремности на рад, руководицац према том нивоу упућује одређени број захтева (шта, како, када, где, ко), а често се дешава да ти захтеви морају бити директни и детаљно елаборирани (C1–C4) – табела 5. 1. Истовремено са упућивањем захтева за обављање одређених послова, развија се двосмерна комуникација у смислу бодрења, слушања, социоемотивне подршке и слично. Степен стручности и природа воље подређених су релевантне варијабле које утичу на избор стила руковођења. Према овом моделу, однос између менаџера и запосленог особља пролази кроз четири фазе, као неку врсту животног циклуса. Пролазећи кроз ове фазе, подређени, односно запослено особље сазрева, а сходно томе менаџери свој стил руковођења прилагођавају за сваку фазу.

Табела 5. 1. Модел ситуационог вођења

P	Ниво обучености (P1–P4)	C	Стил руковођења (C1–C4)
1.	- слаба компетентност - пуно учења и ангажовања	1.	- управљати - структурисање, контрола, супервизија
2.	- умерена компетентност - умерено учење	2.	- тренирати - храбрити и подржавати
3.	- јака компетенција - слабо учење	3.	- помагати - честитати, слушати, окончавати
4.	- јака компетенција - мало учење	4.	- делегирати одговорност - свакодневно доношење одлука

У првој фази, када почетник улази у производњу или сервис, његов ниво знања и обучености је скроман, те се од менаџера тражи да раднике усмеравају, подучавају ка стицању нових знања и вештина за обављање редовног посла. Дакле, у овом стадијуму постоји пуно захтева за учењем и личним ангажовањем, а социоемотивна подршка није од посебног

значаја. Неауторитативно понашање менаџера у овој фази доводи до конфузије, и зато стручност и компетентност менаџера треба да представљају основну снагу ауторитета. У другој фази, подређени још увек уче и нису спремни да у потпуности прихвате одговорност за обављање одређених послова. Зато менаџер мора да упућује подређене шта и како да раде, наговара их, подржава и бодри да ураде неки посао. Као и код прве фазе, број захтева је велик, али, исто тако, и ниво подршке је велик. У овој фази ауторитарни стил руковођења је погодан за подређене који имају извесно самопоуздање, тако да поверење и подршка расту и иде се ка развијању партиципативног стила руковођења. У трећој фази, компетентност и мотивација подређених су на високом нивоу и то ствара могућност да прихвате већу одговорност за обављање послова. Менаџери су све мање директни, односно све мање утичу на подређене у домену обучавања и учења, али их пуно подржавају у прихватању одговорности за обављање посла. У четвртој фази имамо позицију подређених са вишегодишњим искуством, високим нивоом знања и вештине, и са пуно самопоуздања, тако да одређени посао могу самостално изводити. Дакле, директан однос између менаџера и подређеног нестаје, и менаџер преноси одговорност на подређене за обављање одређених послова.

Приказани модел на руковођење гледа динамички и флексибилно. Степен мотивације, обученост и стечено искуство подређених стално се проверавају да би се нашао најподеснији стил руковођења у датим околностима. Избор најподеснијег стила руковођења у односу на дате околности не само да мотивише подређене, већ и убрзава њихово стручно и социо-емотивно сазревање. Према томе, менаџер који ради на развијању подређених повећава њихову креативност и склоност ка иновацијама. Флексибилност менаџера у избору стила руковођења за дату ситуацију може бити гаранција за већу ефикасност и ефективност, док нефлексибилност менаџера ствара представу да ће функционисати ефикасно само у ситуацији у којој њихов стил руковођења одговара датим околностима.

5.3.2. Мотивација

Да би запослено особље извршило одређене задатке и обавило одређени посао, потребно је да буде мотивисано за те активности. Стога, мотивација представља једну од основних активности доброг и успешног менаџмента. За објашњење и дефинисање мотивације постоји велики број теорија и истраживача који су се бавили и који се баве овим проблемом. Мотивација представља унутрашњи процес код човека, који га подстиче на обављање или необављање неке активности, те је на основу тога мо-

жемо дефинисати на следећи начин: мотивација је понашање које испољавају појединци да би задовољили своје потребе.

Традиционални модел мотивације почива на учењу Ф. Тејлора, који наглашава патернализам и бирократију као начин за достизање продуктивности, а тиме и веће награде за запослено особље. Овај систем мотивације и данас је присутан код економиста и техничара. Међутим, мотивација која се заснива на хуманом односу и задовољењу запосленог особља потиче од Е. Мајоа, са израдом *Howthorne* студије. Како је човек комплексно биће, а не само радник и извршилац одређених послова, ако менаџер жели повећати продуктивност, он мора помоћи да они задовоље своје потребе, које је А. Маслов објаснио као хијерархију потреба у теорији хумане мотивације. Он наводи да су људи мотивисани да задовоље извесне потребе од основних животних ка комплексним психолошким потребама, и да се задовољење креће од нижих ка вишим потребама (слика 5. 17).



Бихејвиористичка школа развоја менаџмента бави се питањем мотивације запосленог особља, а Херзбергова хијерархијска теорија је једна од многобројних које врше диференцијацију између фактора задовољства и фактора незадовољства (таб. 5. 2). Према овој теорији, фактори задовољства су мотивациони фактори, који су присутни у самом послу, и они код запосленог особља изазивају жељу да раде и на најбољи могући начин обављају задатке у интересу предузећа. Са друге стране, фактори незадовољства или нехигијенски фактори представљају факторе одржавања, односно одржавају задовољство запосленог особља и не дозвољавају

њихову демотивацију за обављање одређеног посла. Када се фактори одржавања задовоље, долази до престанка незадовољства, али не и до настајања задовољства. Међутим, када се фактори одржавања удруже са мотивационим факторима, они могу постати сложен мотиватор. Рецимо, плата сама по себи није мотиватор, али када се удружи са разним врстама признања или напредовања у послу, она постаје запажен мотивациони фактор за постизање бољих резултата и пословања предузећа.

Табела 5. 2. Херцбергова теорија мотивације

Фактори мотивације и одржавања	
Фактори задовољства	Фактори незадовољства
Достигнуће Рад Схватање – препознавање Одговорност Напредовање на послу Политика предузећа Напредак уопште	Плата Сигурност посла Супервизија Позитивни, повољни радни услови Међуљудски односи Колеге истог профила Лични живот

Зависно од тога како менаџер гледа на мотивацију и како је третира као средство, запослено особље ће имати утицаја на функционисање предузећа. Ово се објашњава у теорији X и теорији Y (таб. 5. 3). Пошто се мотивација посматра као један континуиран и перманентан процес, не сугерише се нити једна теорија као супериорнији начин менаџеринг тима, односно ниједан тим није ефикасан у свим ситуацијама, већ упућује на сталну анализу и посматрање сваког случаја у погледу мотивационих фактора.

Пошто овде говоримо о функцији вођења и руковођења, треба нагласити да је менаџер значајан фактор у мотивацији запосленог особља, а истовремено и да је мотивација запослених један од основних задатака менаџера у процесу руковођења. Менаџер треба добро да познаје запослено особље и мотивационе факторе који помажу да се оствари висока мотивација у обављању посла. Када се проблем мотивације посматра на нивоу предузећа, можемо навести следеће факторе који позитивно утичу на повећање мотивације: добре плате, добар и интересантан посао, добри радни услови, добри менаџери, могућност напредовања, пријатна атмосфера и окружење на радном месту, могућност утицаја на обављање послова, итд.

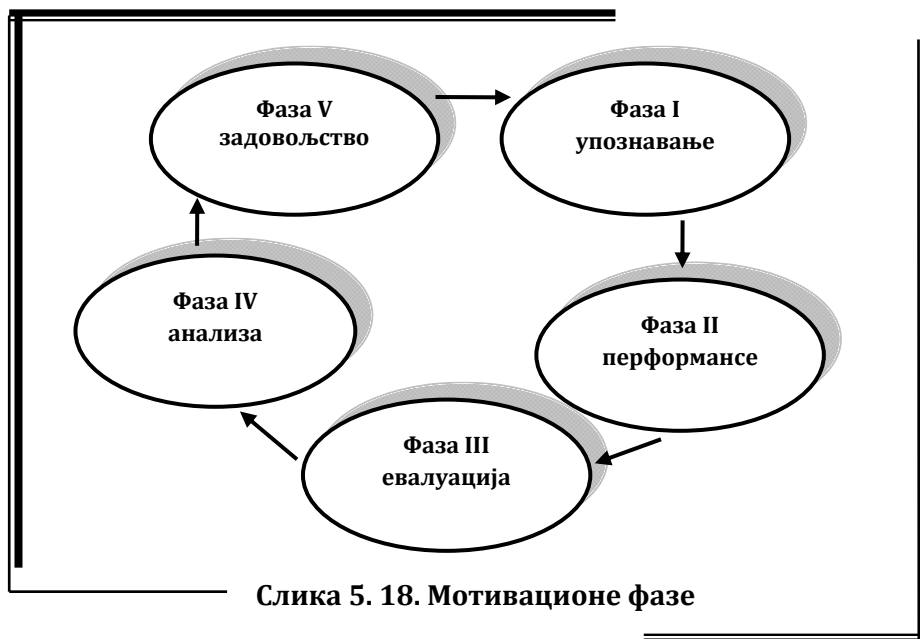
Табела 5. 3. Теорија X и теорија Y као начин мотивације

Запослено особље – X	Запослено особље – Y
• избегавају рад ако је могуће • не воле да раде • потреба сталног усмеравања • недостатак амбиција • избегавају одговорност • мотивација се постиже претњом и потребан је стални надзор • мотивисани су наградом или казном	• воле да раде са задовољством • самоусмеравање • траже одговорност • маштовити и креативни • нису довољно искористили интелектуалне капацитете • потребна генерална супервизија • самоиницијатива за решавање проблема

Међутим, хијерархија мотивационих фактора није иста за све запослене, а поготову зато што зависи од врсте привредне гране у којој се налази предузеће или између самих предузећа. Тако, код неких радника су главни мотивациони фактори плата и напредовање, односно каријера, код других радна атмосфера и стил руковођења, код трећих аутоматика у обављању посла, али у свим овим ситуацијама је основно да менаџери обезбеде услове и ваљано спровођење прописа који су део пословне политике. Такође, интересантна је чињеница да се мотивација запосленог особља врло често постиже ако менаџер својим радом и понашањем даје пример у обављању неког посла. Дobar или лош менаџер може својим понашањем да мотивише или демотивише запослене за неку врсту посла. Зато је позната изрека да добар менаџер може бити само онај човек који зна и уме да мотивише запослене да раде најбоље што могу и на тај начин да остваре жељене резултате.

Према неким ауторима, постоји пет стадијума или фаза мотивације запосленог особља, који су базирани на постављеним циљевима предузећа (слика 5. 18). Ове фазе су приказане у виду затвореног круга, где следи једна за другом, и када се циклус заврши, опет се поставља изнова, и тако стално мотивација функционише на нивоу предузећа. У првој фази, запослено особље се упознаје са задатком и прихвата циљеве које поставља менаџер, те на тај начин врше усмеравање и мобилизацију својих умних и физичких способности на размишљање о начину како да се достигне постављени циљ. У другој фази се улаже потребан рад да се дефинисани циљ оствари, и ова фаза се назива фаза успеха или перформанси у овом моделу мотивације. У трећој фази менаџери и запослено особље врше

евалуацију достигнутог циља, мерећи га степеном успеха или неуспеха. Четврта фаза се односи на анализу успеха и неуспеха, што обухвата уложен напор и рад за реализовање циља, као и тешкоће и проблеми на које се наилазило при реализовању појединих задатака. Задовољство и срећа достигнутим успехом у реализацији циља у петој фази биће још већи, ако се као резултат успеха адекватно валоризује уложен рад и напор запосленог особља.



Често се каже да ништа тако добро не утиче на мотивацију запосленог особља као успех, а успех је квалитет и квантитет извршеног посла и признања која се добијају за рад. Стога, мотивацију и успех треба посматрати заједно, у склопу атмосфере која се гради у једном предузећу, односно ветеринарској пракси. Подршка менаџмента, колегијални односи и интеграција личности у тимском раду могу имати позитиван ефекат на мотивацију и остварење већег успеха.

Сваки привредни субјекат може имати одређене специфичности за креирање мотивационе атмосфере, које су последица одређених техничко-технолошких карактеристика производно-услужног процеса или утицаја окружења. Међутим, ипак, постоје одређени савети који су заједнички за сва предузећа и праксе, а које треба узети у обзир приликом креирања и спровођења интерне мотивације:

- очекивања од сваког запосленог треба јасно саопштити,
- толерантан однос са свим запосленим,
- одлучност у доношењу одлука,
- неговати лични стил руковођења,
- развијати тимски рад кроз заједничке послове,
- интегрисати жеље и потребе запосленог особља са интересима предузећа – праксе,
- упознати особеност и карактеристике сваког запосленог,
- отклонити традиционалне баријере између запослених и посла који треба да се обави,
- омогућити партиципацију подређених у доношењу одлука,
- обезбедити могућност напредовања на основу стеченог искуства сваког запосленог радника,
- пружити запосленима признање и поверење кад год је то могуће,
- сваку одлуку и акцију треба детаљно елаборирати запосленом особљу,
- наградити пожељно понашање, а бити опрезан у поступцима према непожељном понашању запосленог особља,
- креирати поверљив однос међу запосленима,
- дозволити увид и контролу запосленом особљу колико је то могуће више,
- менаџер као парадигма за запослено особље.

5.3.3. Комуникација

Руковођење подразумева успостављање односа између менаџера и запосленог особља, односно између надређеног и подређеног, те комуникација представља процес размене информација између ове две стране. Дакле, комуникација је преношење информација, било да је у питању тражење одређених информација или давање информација. Постоје разни разлози због којих се траже или дају информације и управо због тога ефикасност комуникације има веома важну улогу у управљању праксом. Комуникација је битна за планирање, организовање, лакше доношење одлука и решавање проблема, за развијање међусобног поверења и разумевање између надређених и подређених и за успешну контролу.

Комуникација једне праксе обавља се унутар ње саме, али велики део комуникација обавља се са различитим групама и стејкхолдерима изван праксе. Стога, посматрано са становишта оних који примају информације, у комуникацији постоји интерна и екстерна комуникација.

Интерна комуникација у ветеринарској пракси подразумева да менаџер треба да комуницира са акционарима, сарадницима и са својим особљем. У свим овим случајевима, далеко највећи део комуницирања који треба да се оствари је оперативног типа – планирање, обављање послова и вршење контроле. Такође, сваки менаџер понекад мора и да оствари комуникацију из политичких разлога – уверавање шефа или власника да донесе одређену одлуку, када код запосленог особља треба да промени неке укоренење навике, када треба да преговара са сектором комерцијале или рачуноводства о куповини нове опреме и слично. Према томе, добар менаџер мора бити добар комуникатор, јер поседовање талента и исказивање комуникационих способности ствара основ да успешно обавља оперативне послове и решава одређене политичке теме. Сваки менаџер се мора побринути да његово особље има прилику да редовно с њим комуницира, не само тако што ће заговарати политику „отворених врата“, већ тако што ће их посећивати на њиховим радним местима. Добром менаџеру, који ужива углед и поверење код својег особља, такав облик комуникације пружа прилику да се боље упозна са њиховим размишљањем и атмосфером на радном месту, него што би то могао остварити преко бројних дописа и статистичких докумената. Такав приступ комуникацији ствара реалне претпоставке да менаџер код свог запосленог особља може да мења све што сматра да је потребно.

Екстерна комуникација ветеринарске праксе и њених менаџера обавља се путем контакта са различитим групама људи – клијентима, добављачима, удружењима, државним органима, средствима информисања, итд. Степен развијености контаката и комуникације са овим субјектима је различит између пракси, и зависи, пре свега, од политике и комуникационе способности менаџера. Неки контакти између праксе и њеног окружења се остварују да би се одређеној групи људи показало да је делатност праксе значајна и корисна за ширу друштвену заједницу. Овај вид комуникације има политичку улогу и важан је део посла који обавља топ-менаџмент. Запостављање ове активности може довести праксу у инфериорну позицију у друштву као целини и до губитка пословног поверења међу различитим утицајним групама. Свака пракса прима одређене информације из окружења, а те информације су потребне ради благовременог уочавања потенцијалних опасности и могућности шанси које се пружају за њу. Да би пракса имала ефикасан систем осматрања окружења, она мора имати стручњаке који сериозно слушају и осматрају све што се дешава у окружењу. На жалост, често се овај посао занемарује и препушта се случају.

За успешну комуникацију у ветеринарској пракси, менаџер мора упознати организациону структуру, ко ће све бити укључен у комуникацију и

на кога ће се све одностити одлуке које се доносе. Стога треба размотрити формалне и неформалне мреже комуникације које постоје унутар сваког привредног субјекта, па самим тим и ветеринарске праксе. Формалне комуникационе мреже прате формалне линије ауторитета у хијерархијској лествици, и заснивају се на релацији надређени–подређени, док се неформалне комуникационе мреже заснивају на односу између људи на истим или различитим нивоима организационе хијерархије и оне не представљају линије ауторитета и одговорности.

У зависности од тока кретања информација, постоје следећи видови комуникације:

- вертикална комуникација,
- латерална комуникација,
- неформална комуникација.

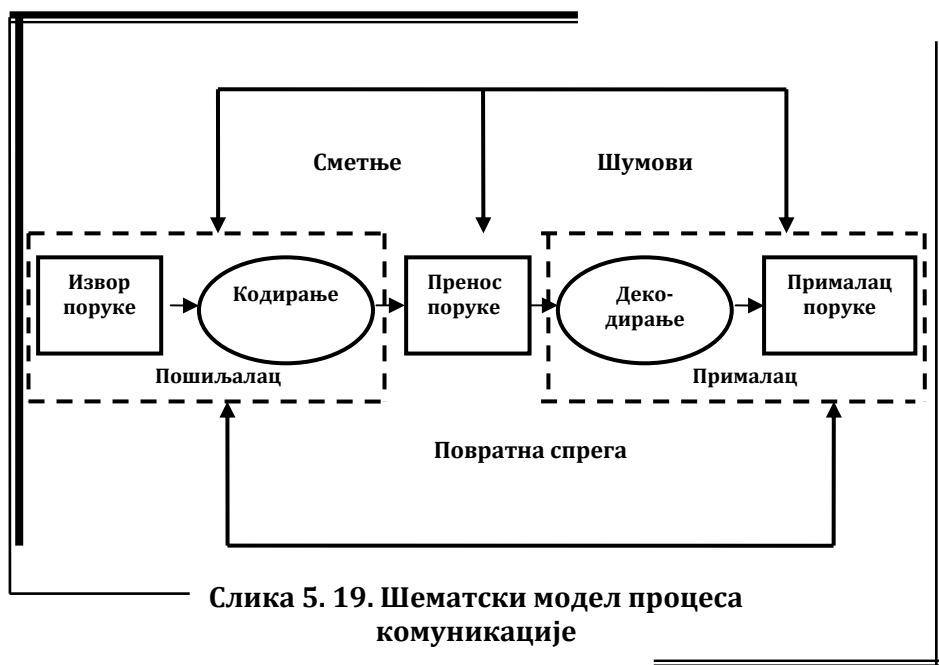
Вертикална комуникација може бити двосмерна, комуникација на доле и комуникација на горе. Код комуникације одозго на доле, дају се упутства и инструкције шта, како и када радити, информације у циљу побољшања разумевања у решавању неког задатка, информације о мисији и циљевима ветеринарске праксе, политици, процедурама, обичајима и правилима у самој пракси и повратне информације, док се основни задаци комуникације одоздо на горе огледају у прослеђивању информација о поједином особљу, њиховом раду и проблемима. Такође, прослеђују се и информације о осталим члановима групе, проблемима и њиховом ефекту у раду, процена и задаци онога што треба да се ради, те како то треба радити. Вертикална комуникација наилази на одређене проблеме који могу довести до одсуства поверења између менаџера и подређених, што код „амбициозних” менаџера онемогућава комуникацију на горе, тако што заустављају све жалбе, сугестије и неслагања са нижег нивоа.

Латерална комуникација има хоризонтални правац између чланова групе, између радних јединица – амбуланти и група, са циљем решавања одређеног проблема у оквиру амбуланта или групе. Овај вид комуникације избегава хијерархијску комуникацију и доприноси стварању бољих колегијалних односа и радне атмосфере. Основни задаци латералне комуникације су у координацији послова, давању информација, решавању проблема, обезбеђивању толеранције, позитивног развоја међуљудских односа и минимизирања конфликтних ситуација.

Неформална комуникација се одвија неплански, ад хок између запосленог особља у пракси, и обично се одвија у кругу људи од три до четири особе. С обзиром на брзину којом се креће, ова врста комуника-

ције има доста грешака и нетачности у поруци коју шаље. У току ове комуникације долази до погрешне интерпретације поруке и обично се износи контрадикторна порука јер се не слажу са примљеном оригиналном поруком. Ову врсту комуникације је тешко контролисати, и она је бржа од формалне комуникације.

Упрошћена слика процеса комуникације дефинише се као слање поруке од пошилаоца до примаоца који одговара на њу. Дакле, овај модел претпоставља три елемента у процесу комуникације, а то су пошилалац, порука и прималац. Уколико изостане један од ових елемената, комуникација се не може извести. Примена савремене рачунарске опреме и информационих технологија указује на то да се комуникациони процес заснива на следећим елементима: пошилалац, кодирање, порука, канал преноса, декодирање, прималац, шумови и повратна спрега (слика 5.19).



Извор поруке иницира процес комуникације, а то може бити свако запослено лице у пракси које има неку информацију или има потребу за комуникацијом. Кодирање је неопходни процес превода информација у симболе и на тај начин олакшање преноса поруке од пошилаоца ка примаоцу. Порука је физичка форма, у којој су кодиране информације од стране пошилаоца, која је упућена према примаоцу и коју он може да прихвати. Канал је медиј преноса поруке од једне до друге особе и он

мора одговарати врсти поруке да би комуникација била ефективна и ефикасна. Избор канала комуникације (лицем у лице, телефон, факс, телевизор, писмо, електронска пошта итд.) зависи од преферирања менаџера, као и од тога да ли је у питању размена мишљења, директивна команда или повратна спрега. Декодирање је процес преводиња поруке у информацију за предузимање потребне акције и она зависи од искуства, разумевања, коришћења симбола и очекивања. Прималац је особа са којом пошиљалац путем поруке жели да постигне пуно разумевање. Сметње у виду шумава ометају процес комуникације и могу бити интерне (када прималац не обраћа пажњу) и екстерне природе (када поруку угрожавају друге поруке из окружења). Повратна спрега је процес који иде од примаоца према извору поруке, односно пошиљалоцу. У ветеринарској пракси, као и сваком предузећу, повратна спрега се изузетно цени, и представља индикатор добре комуникације.

Кретање информација и порука у пракси врши се путем комуникационе мреже, која може бити у ригидној или флексибилној форми. Ригидна комуникациона мрежа подразумева да подређени могу да комуницирају само са својим надређеним, који су на тај начин претрпани информацијама и тако исказују своју моћ и статус. Међутим, флексибилна комуникациона мрежа промовише слободан проток информација између запосленог особља и између организационих јединица.

5.3.4. Одлучивање

Одлучивање представља најзначајнију активност у оквиру функције руковођења. За добро одлучивање потребно је донети ваљане одлуке на који начин је најбоље управљати запосленим особљем. Процес руковођења захтева усклађивање рада између организационих јединица, координацију и мотивацију запосленог особља на различитом нивоу, интерну и екстерну комуникацију, те на основу тога сваки менаџер мора доносити различите одлуке како би се ефикасно обављао одређени посао и обезбедило успешно пословање предузећа, односно ветеринарске праксе.

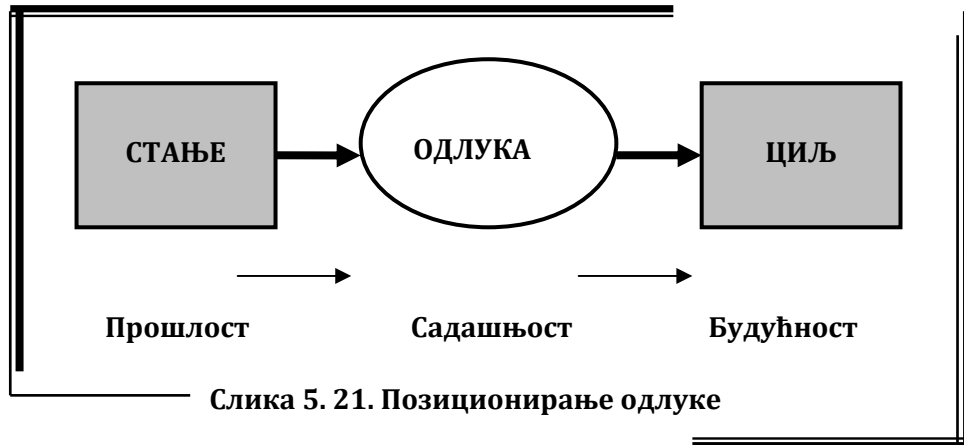
Једна од главних улога сваког менаџера јесте да буде доносилац одлука. Он је централна личност у посматраном процесу, тако што комуницира са великим бројем људи, добија велики број информација, а по овлашћењу и улози коју има, принуђен је да доноси велики број одлука. Без обзира на то који ниво менаџмента је у питању – водећи, средњи или оперативни ниво, сви они доносе одлуке које су примерене месту на којем се налазе у хијерархији, или врсти посла који обављају.

Водећи или топ-менаџмент доноси стратегијске одлуке од интереса за развој предузећа, средњи ниво менаџера доноси тактичке одлуке, а оперативни менаџмент доноси оперативне одлуке које се односе на свакодневно извршавање одређених послова (слика 5. 20). Већина ових одлука кореспондира са нивоом одлучивања.



Када је у питању оперативни ниво руковођења, одлучивање и доношење одлука врши се континуирано. Најчешћи видови одлука су распоред особља за обављање неког посла, одређивање времена када ће се отпочети неки посао, ко све учествује у обављању посла, каква је међусобна сарадња између особља укљученог у посао, потреба за прибављањем неке информације изван праксе и слично. Међутим, увек је потребно да се донесу извесне одлуке које треба да се изврше брзо и квалитетно како би сам процес руковођења, односно вођења био ефикасан.

За брзо и квалитетно доношење одлука менаџер мора да има на располагању релевантне информације, и да познаје одговарајуће методе и алате за припрему и доношење одлуке. Према томе, одлучивање је сложен мисаони процес који захтева доста знања и способности за ефикасно одлучивање и вођење праксе. Одлука представља резултат анализе стања из прошлости, на основу статистичких података, која је усмерена на постизање неког циља и носи у себи последице које ће бити познате у будућности. Свака одлука је веза између прошлости и будућности (слика 5.21). Када је донесена ваљана одлука, време целе реализације је веома битно због даљег тока рада и целокупног пословања праксе. Само ваљана и на време донета одлука представља гаранцију ефикасног рада и доброг вођења праксе.



Због великог броја разноврсних проблема и огромне сложености одлука, тешко је дефинисати универзалан модел за одлучивање. Углавном, при решавању проблема и доношењу одлуке битно је да ли се одлука доноси емпиријско-интуитивним путем или уз помоћ квантитативних метода. У пракси се процес одлучивања чешће одвија емпиријско-интуитивним путем, без довољно релевантних података и са недефинисаним циљевима. Отуда, одлуке донесене на овакав начин су оптерећене великом дозом могућих промашаја који дају негативне ефекте у пословању. Међутим, код доношења одлука уз помоћ одређених метода потребно је поштовати одређену процедуру и фазе припреме за доношење одлуке:

- евидентирање проблема,
- рангирање проблема,
- дефинисање проблема,
- сакупљање чињеница,
- предвиђање будућности,
- формирање модела,
- примена одређених метода и техника за решавање проблема,
- евалуација резултата,
- доношење одлуке,
- нема одлуке – повратна спрега,
- контрола извршења,
- анализа последица.

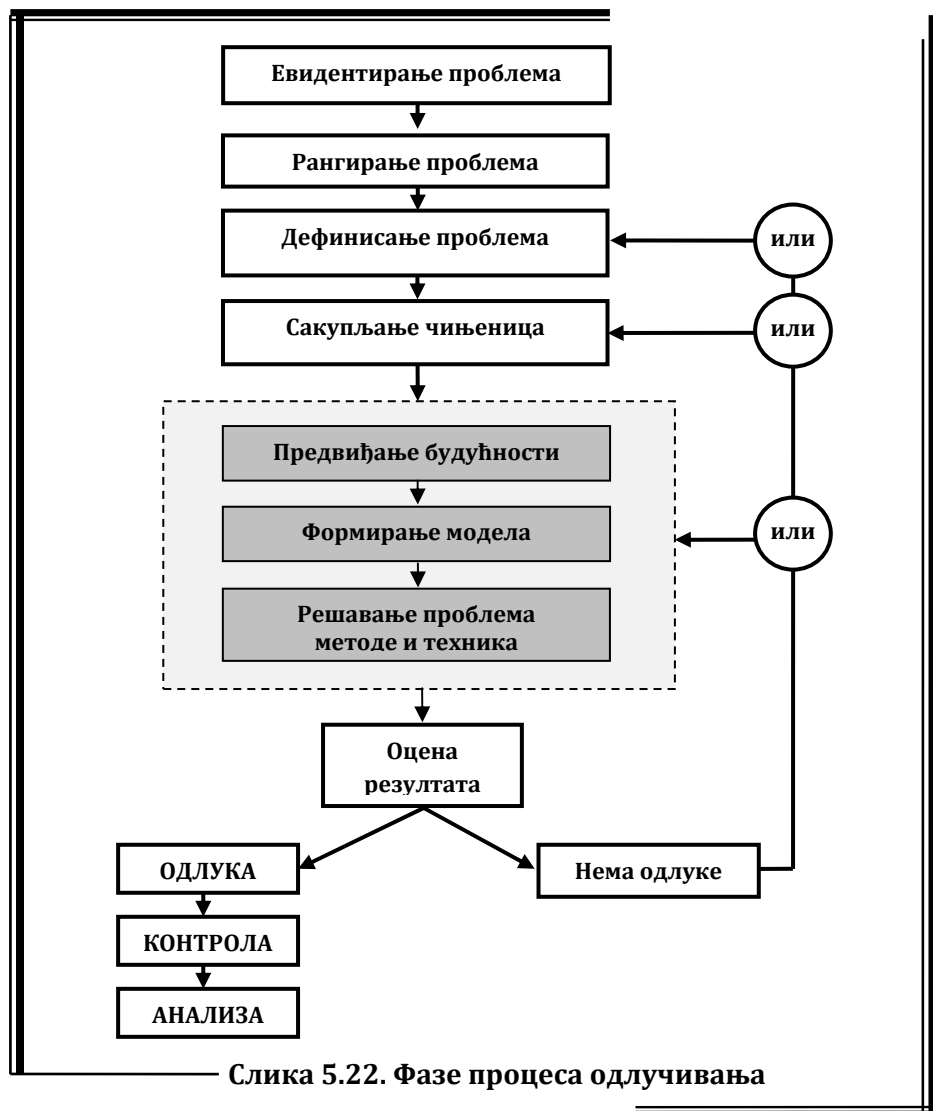
На слици 5. 22. приказан је концептуални процес одлучивања, где осенчене фазе представљају одлучивање у ужем смислу, уколико се користе одређене методе и техника за решавање проблема. Полазећи од чињеница да примена метода и техника у процесу одлучивања доприноси смањењу ризика код доношења одлука, а да се у пракси користи емпири-

јско-интуитивни приступ као скрининг метод за доношење ад хок одлука које су мањег значаја за пословање праксе, најбољи начин у процесу одлучивања је комбинован приступ – коришћење квантитативних метода и стеченог искуства у руковођењу током протеклог периода. Дакле, на слици су приказане фазе које представљају синтезу комбинованог приступа у процесу одлучивања.

Постоји већи број метода и техника које се користе у процесу одлучивања, а њихова примена зависи од минуциозности менаџера и техничке опремљености праксе. Већина тих метода се користи уз помоћ рачунара, а њихова демонстрација се налази у оквиру софтвер пакета. Неке од тих метода које се успешно користе у процесу одлучивања су: преломна тачка рентабилности, метод стабла одлучивања, линеарно програмирање, метод мрежног планирања, делфи метод, метод користи и трошкова (*kost-benefit metod*), метода инвестиционог одлучивања при избору програма контроле здравља животиња, сензитивна анализа, метод очекиване вредности или жељења, итд.

Преломна тачка рентабилности (*break-even analysis*) јесте једна од најједноставнијих и најчешће коришћених квантитативних метода које менаџери користе приликом доношења одлука. Основна сврха ове методе је добијање увида о броју интервенција које је потребно извршити да би се надокнадили настали трошкови, односно одређивање прага рентабилности пословања праксе. Да бисмо спровели ову анализу, неопходно је подсетити се неких основних појмова у микроекономици пословања који се односе на број интервенција, трошкове и бруто добит.

Број интервенција или аутпут се односи на укупан број извршених ветеринарских интервенција које у оквиру примене ове методе исказујемо у апсолутним бројевима.



Трошкови обухватају у новцу изражен утрошак ресурса потребних за пружање одређеног броја ветеринарских услуга. Такође, треба имати у виду поделу трошкова на фиксне и варијабилне трошкове, као и познавати њихово понашање у односу на број интервенција. Због поједностављења, претпоставићемо да се варијабилни трошкови мењају пропорционално са променом броја интервенција, а фиксни трошкови у укупном износу остају исти (граф. 5. 1). Према томе, укупни трошкови пословања израчунавају се на следећи начин:

$$\text{Укупни трошкови} = \text{Фиксни трошкови} + \text{Варијабилни трошкови}$$

Укупни трошкови (УТ) = Фиксни трошкови (ФТ) + Број интервенција (Q)

- Просечни варијабилни трошкови по једној интервенцији (в)

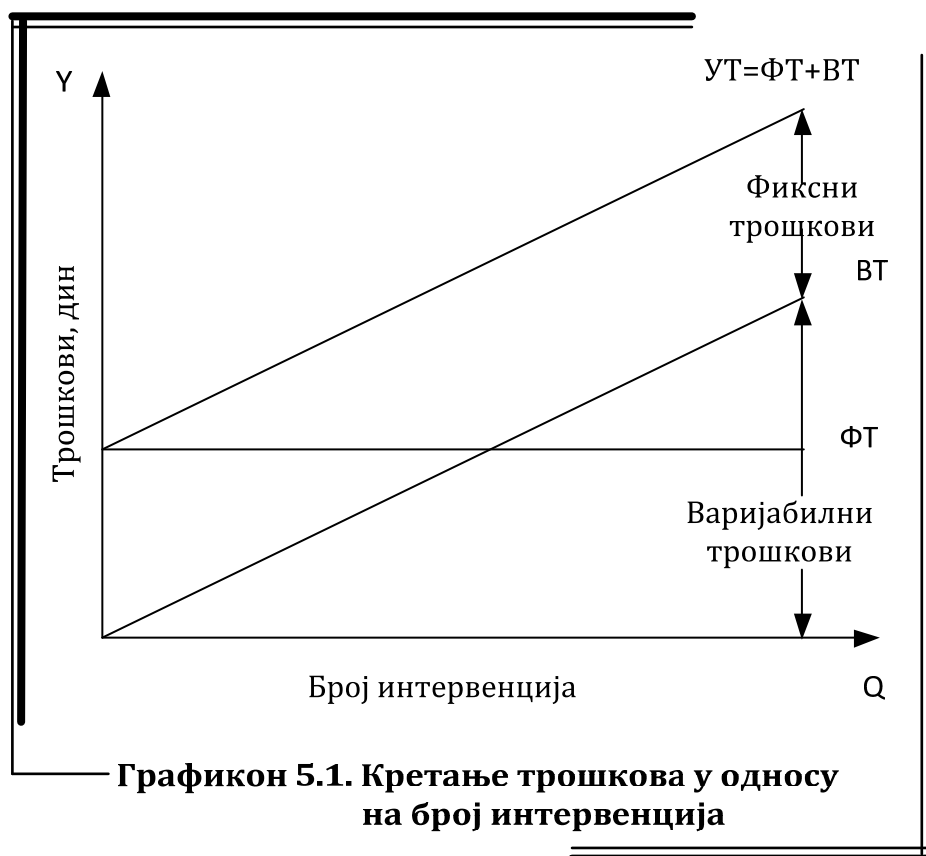
$$УТ = ФТ + ВТ = ФТ + Q \cdot в \quad (1)$$

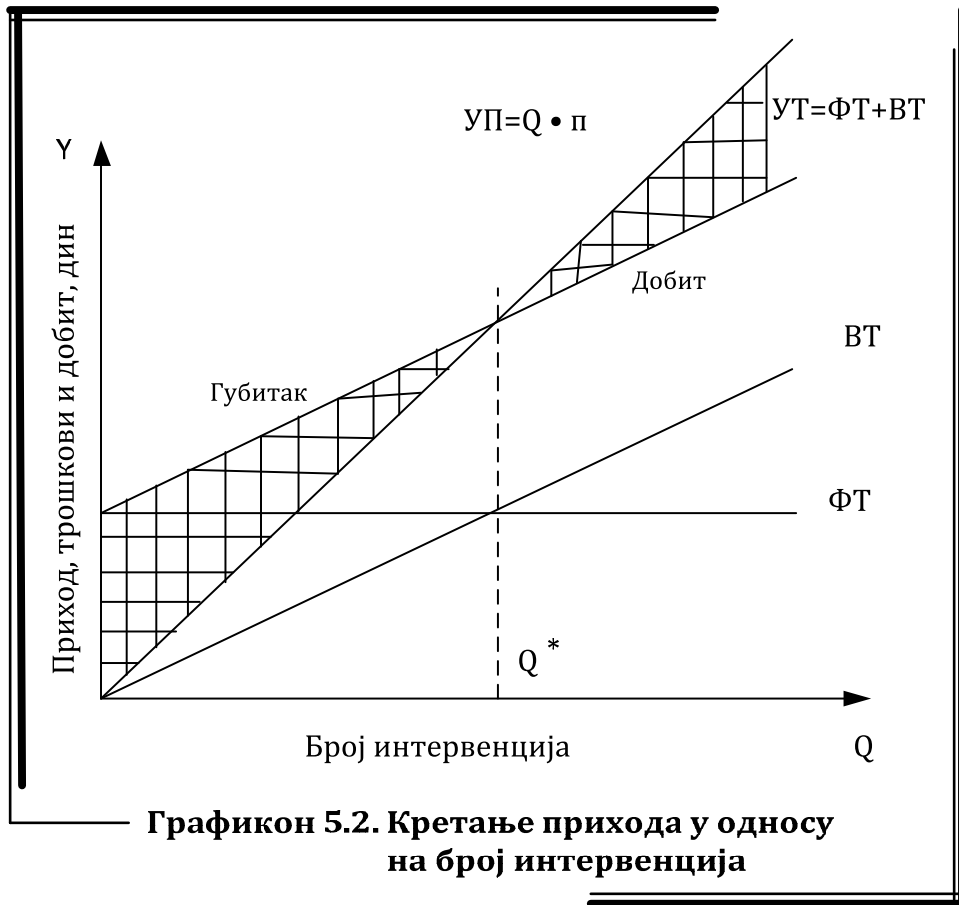
Трећа компонента модела је бруто добит, која по својој природи представља резидуалну величину, и она се утврђује као разлика укупног прихода и укупних трошкова:

$$\text{Бруто добит} = \text{Укупни приход (УП)} - \text{Укупни трошкови (УТ)}$$

Бруто добит = Број интервенција (Q) • Цена интервенције (п) - Укупни трошкови (УТ):

$$БД = УП - УТ = Q \cdot п - ФТ - Q \cdot в \quad (2)$$





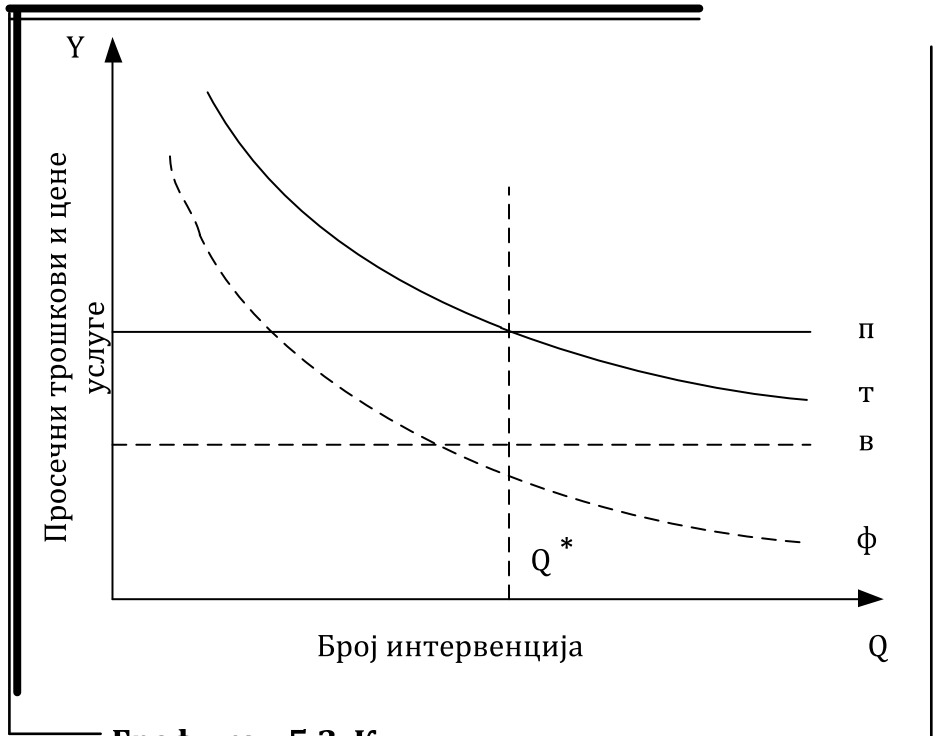
На графикону 5. 2. са Q^* је означена тачка која представља онај број интервенција (аутпута) при којем пракса још нема никакву добит, али су јој приходи достигли ниво за покривање свих трошкова пословања. Због тога се ова тачка назива тачком покрића трошкова или преломном тачком рентабилности, и она показује да пракса од тог момента излази из зоне губитака. Израчунавање ове тачке веома је важно за менаџере приликом доношења одлуке о потребном броју интервенција, прихватању или одбацавању нових производних програма и томе слично.

Применом формуле (2) могуће је на још једноставнији начин израчунавати преломну тачку рентабилности. За $Q = Q^*$ следи да је бруто добит једнака нули:

$$0 = Q^* \cdot \pi - \Phi T - Q^* \cdot \nu; \quad 0 = Q^* \cdot (\pi - \nu) - FC; \quad Q^* = \frac{\Phi T}{\pi - \nu} \quad (3)$$

где је **ФТ** - укупни фиксни трошкови, **п** - продајна цена услуге, **в** – просечни варијабилни трошкови по једној интервенцији.

Преломну тачку могуће је израчунати и на основу просечних трошкова, односно трошкова изражених по једној интервенцији. Просечни трошкови израчунавају се једноставним дељењем одређене врсте трошкова с укупним бројем извршених интервенција. Очигледно да и код примене овог начина преломна тачка мора задовољити основни услов, а то је да се у њој добит изједначује са нулом. На нивоу овог броја интервенција, пракса нити губи, нити зарађује у оној тачки у којој су укупни трошкови пословања односно укупни просечни трошкови (**т**) једнаки продајној цени извршених услуга (**п**) – графикон 5. 3. Међутим, врло је занимљиво уочити како се крећу варијабилни и фиксни трошкови у односу на број извршених интервенција. Наиме, док су појединачни варијабилни трошкови константни за свако повећање броја извршених интервенција, с друге стране, фиксни трошкови по извршеној интервенцији нагло се смањују са сваким повећање броја интервенција, пошто се исти износ трошкова дели на већи број јединица аутпута. Следећи графикон (граф. 5. 3) илуструје положај преломне тачке рентабилности у односу на износе просечних трошкова:



Графикон 5.3. Кретање просечних трошкова у односу на број интервенција

Пример 5. 3: Ветеринарска пракса "Trade-Vet" бави се пословима заштите здравља животиња и има право на спровођење Програма мера. У пракси су запослена три ветеринара и два ветеринарска техничара. Просечна цена по извршеној интервенцији износи 850 дин. Укупни фиксни трошкови праксе на годишњем нивоу износили су 120.000 динара и равномерно су распоређени током целе године, док су просечни варијабилни трошкови по једној интервенцији износили 300 динара. Израчунај следеће:

- а) Уколико би пракса "Trade-Vet" месечно имала 120 интервенција на позив власника животиња, колики укупан приход, трошкови и бруто добит може да се очекује?
- б) Колико интервенција месечно треба да изврши пракса како би покрила трошкове пословања? Ако техничко-технолошки и кадровски потенцијал ветеринарске праксе омогућује извршавање 150 интервенција месечно, израчунај потребан број интервенција за покривање насталих трошкова, као и који је то проценат од укупног капацитета.

- в) Уколико се месечно изврши само 80 интервенција, а све остале варијабле остану исте, какав ће пословни резултат (добит или губитак) у том случају остварити ветеринарска пракса?
- г) Ако се због инфлације повећају годишњи фиксни трошкови са 120.000 на 180.000 динара, при томе да месечни број интервенција остане на истом нивоу, као и све друге варијабле које су остале непромењене, шта ће се догодити са преломном тачком рентабилности?
- д) Ако је месечни број интервенција на нивоу од 120 услуга, шта ће се догодити са преломном тачком рентабилности, уколико се просечни варијабилни трошкови због повећања цена лекова и другог материјала повећају на 400 динара по једној интервенцији, док су све остале варијабле остале непромењене?

Предлог решења:

- а) $p = 850$ дин, $v = 300$ дин, $FT = 120.000$ дин, $Q = 120$ интервенција

Уколико су фиксни трошкови линеарно распоређени, онда је њихов месечни износ једнак $1/12$ од годишњег износа или 10.000 динара:

$$FT = \frac{120.000}{12} = 10.000 \text{ дин}$$

$$UT = FT + Q \cdot v = 10.000 + 120 \cdot 300 = 46.000 \text{ дин (трошкови)}$$

$$UP = Q \cdot p = 120 \cdot 850 = 102.000 \text{ дин (приход)}$$

$$BD = UP - UT = 102.000 - 46.000 = 56.000 \text{ дин (брuto добит)}$$

- б) Да би се месечно покрили сви трошкови пословања потребно је извршити следећи број интервенција:

$$Q^* = \frac{FT}{p - v} = \frac{10.000}{850 - 300} = \frac{10.000}{550} = 18,18$$

што од укупног капацитета износи:

$$Q^* = \frac{Q^*}{Q_{\max}} \cdot 100 = \frac{18}{150} \cdot 100 = 12\%$$

- в) Уколико се месечно изврши само 80 интервенција, финансијски показатељи пословања су следећи:

$$\begin{aligned} \text{УТ} &= 10\,000 + 80 \cdot 300 = 34.000 \text{ дин (трошкови)} \\ \text{УП} &= 80 \cdot 850 = 68.000 \text{ дин (приход)} \\ \text{БД} &= 68.000 - 34.000 = 34.000 \text{ дин (брuto добит)} \end{aligned}$$

- г) Уколико годишњи фиксни трошкови порасту на 180.000 дин, финансијски показатељи су следећи:

$$\text{ФТ} = \frac{180.000}{12} = 15.000 \text{ дин}$$

$$\begin{aligned} \text{УТ} &= \text{ФТ} + Q \cdot v = 15\,000 + 120 \cdot 300 = 51.000 \text{ дин (трошкови)} \\ \text{УП} &= Q \cdot p = 120 \cdot 850 = 102.000 \text{ дин (приход)} \\ \text{БД} &= \text{УП} - \text{УТ} = 102.000 - 51.000 = 51.000 \text{ дин (брuto добит)} \end{aligned}$$

Преломна тачка рентабилности постиже се при следећем броју извршених интервенција:

$$Q^* = \frac{\text{ФТ}}{p - v} = \frac{15.000}{850 - 300} = \frac{15.000}{550} = 27,30$$

- е) Уколико се просечни варијабилни трошкови повећају на 400 дин, тада ће се остварити следећи финансијски резултати:

$$\begin{aligned} \text{УТ} &= \text{ФТ} + Q \cdot v = 10.000 + 120 \cdot 400 = 58.000 \text{ дин (трошкови)} \\ \text{УП} &= Q \cdot p = 120 \cdot 850 = 102.000 \text{ дин (приход)} \\ \text{БД} &= \text{УП} - \text{УТ} = 102.000 - 58.000 = 44.000 \text{ дин (брuto добит)} \end{aligned}$$

Преломна тачка рентабилности постиже се при следећем броју извршених услуга:

$$Q^* = \frac{\text{ФТ}}{p - v} = \frac{10.000}{850 - 400} = \frac{10.000}{450} = 22,22$$

Менаџери који доносе одређене одлуке треба да поседују добре особине, као што су храброст, осећајност, креативност и енергичност. Поседовање ових особина представља гаранцију да ће приликом процеса одлучивања донета одлука бити реална, правична и благовремена, а да ће њена имплементација бити одлучна. Међутим, поред поседовања добрих особина које су пожељне код сваког менаџера који доноси одлуке, постоје и неке лоше навике које се манифестују у одмагању, неодлучности, нерационализацији или брзоплетости. Систем перманентне едукације и добра опсервација стварају претпоставке да се лоше особине поправе и тиме допринесе ефикаснијем процесу одлучивања и пословања ветеринарске праксе, као и сваког другог предузећа.

5.4. Контрола

Контрола представља последњу и обавезну функцију управљања у низу, како је напред наведено, у којој се посматра и оцењује да ли се процес управљања одвија у складу са планираним и да ли су добијени резултати планирани и очекивани. Према томе, контрола је сложен и дуготрајан посао који се састоји од великог броја активности усмерених на посматрање, анализирање и проверавање да ли се реализација неког посла одвија према утврђеном плану и да ли су остварени планирани циљеви и резултати. Значи, планирање, као прва фаза, везано је за инпуте у процесу управљања праксом, а контрола, као последња фаза, везана је за аутпуте и остварене резултате. Све фазе управљања су међусобно повезане системом директних и повратних веза, док контрола функционише по принципу повратних веза.

Контролисање је процес у којем се применом различитих метода и техника контроле спроводи мерење остварених пословних резултата, и потом се закључује да ли су они задовољавајући. Тај закључак доноси се на основу поређења са постављеним циљевима у оквиру процеса планирања, из чега се може рећи да је контролисање повратна веза ("feedback") процеса планирања.

Основни елементи процеса контроле су планови, акција, компарирање и корекција. Сваки од ових елемената контроле има низ својих особености и специфичности које треба уважавати у поступку процеса контролисања одређених активности предузећа. У оквиру првог елемента контроле, дакле плана, треба да постоје дефинисани циљеви, политика, стандарди, норме и резултати које треба имати у виду при отпочињању процеса контроле. Други елемент контроле представља детаљно објашњење шта и како радити, и на тај начин створити претпоставку за поређење оног што је урађено и шта је требало да се уради. Компарација планова са тренутном ситуацијом, као трећи елемент, указује на одступање код тренутних активности које се наводе. Овде се поставља питање фреквенце компарирања, што зависи од трошкова вршења компарације и периода које се може допустити. Очигледно је да су шансе за остваривање већих губитака мање што је контрола детаљнија. Четврти елемент контроле обухвата активности везане за корекцију одступања и може бити у виду позитивног или негативног одговора. Уколико нема одступања између планираног и стварног стања, то се у виду „повољних вести” проследи руководству, а када су значајна одступања и ствари се не одвијају како треба, тада се обавештава руководство за предузимање одређених интервенција. Наиме, узрок неиспуњавања плана може бити или неодговарајуће понашање извршиоца пословног задатка услед нерационалног трошења ресурса и занемаривања правила и процедура, или нереалан и

неостварив план. Кроз контролисање се закључује који од два разлога је изазвао нежељена одступања од плана. У првом случају, предузимају се одговарајуће корективне мере, како би се идентификовали и отклонили узроци одступања. Међутим, уколико је одступање резултат нереалног планирања, тада ће резултати процеса контроле послужити за кориговање постављања планова за следећи пословни период. Значи, систем повратне спреге функционише у ситуацији повољних вести, као и код предузимања додатних интервенција. Ако нешто није у реду, постоји могућност да се ништа не предузима, да се промени план или изврши прилагођавање одређених операција (слика 5. 23.).

Пошто систем контроле помаже успешном вођењу ветеринарске праксе, због тога сâм процес контроле мора бити ефикасан и ефективен. Он мора да обухвати показатеље који су неопходни за спровођење контроле и тај посао мора да се врши на рационалан начин односно са минималним трошковима. Да би се уважили ови захтеви, треба поштовати одређене принципе на којима се заснива процес контроле у пракси, а то су следећи принципи:

- поузданост информација,
- критичност времена,
- објективност и целовитост,
- стратегијска тачка контроле,
- повратна спрега,
- флексибилност,
- самоконтрола и директна контрола,
- организациона усклађеност,
- прихватљивост.



Сваки од ових принципа контроле на нивоу праксе има мањи или већи значај, али су они незаобилазни у системском приступу процесу контроле. Непоуздане информације не решавају или пак усложњавају проблем, те оцена поузданости информације представља основ за ефикасну контролу, а поготову ако је добијена на време и благовремено предузета акција. Објективност и целовитост у приступу контроле делује мотивационо и ствара позитивну климу код запосленог особља на добијене информације. Фокусирање се врши на елементе који имају стратегијски значај, односно оне тачке које су најзначајније у производном процесу и где одступања од стандарда могу дати највеће негативне ефекте. Економска оправданост контроле је значајан моменат и обично се дефинише кроз минимизирање трошкова у односу на минималан ниво праћења активности које утичу на постављени циљ. Добијање повратних информација омогућава благовремено остваривање и предузимање потребне акције у циљу предупређивања одступања планираног од стандарда. Сваки систем контроле мора бити тако постављен да практично делује на промене, било да су интерне или екстерне природе. Самокритика унутар праксе треба да се заснива на интегралном принципу, како би систем директне контроле омогућио увид контролору над контролисаним, а пого-

тову када је установљена компатибилност система контроле са организационом структуром унутар праксе. Сваки контролни систем мора бити прихваћен од стране запосленог особља, јер у супротном може створити негативне последице и баријере у даљем поступку функционисања ветеринарске праксе.

5.4.1. Класификација и врсте контрола

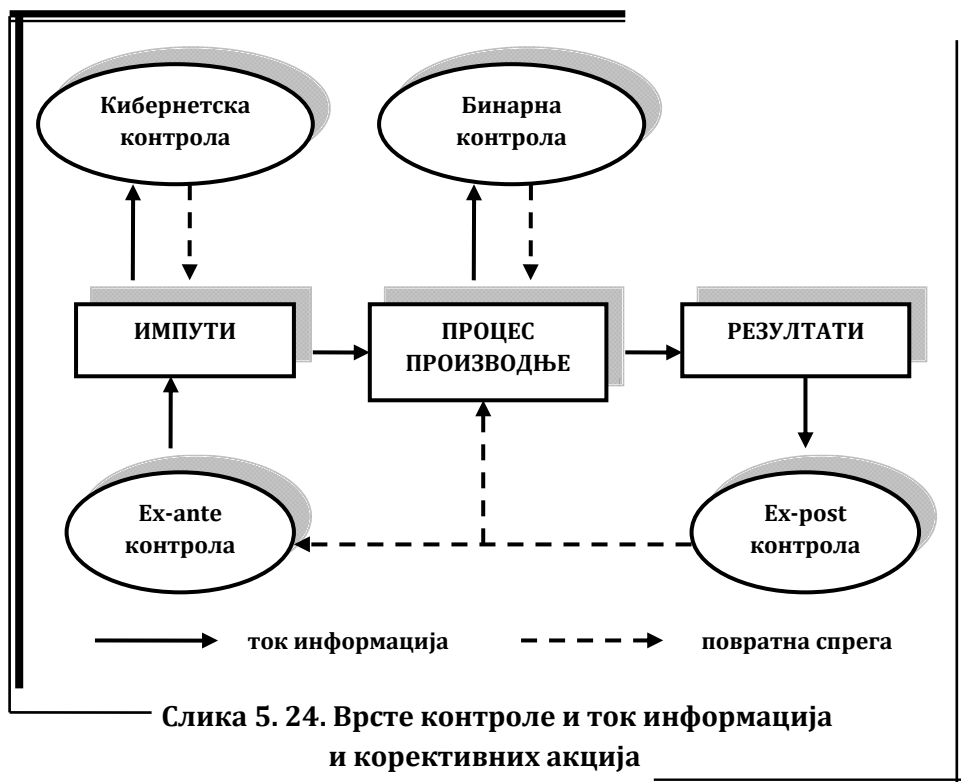
Класификација контроле може се извршити на основу пословне функције или начина обављања контроле. Према првом критеријуму најзначајнији видови контроле су финансијска контрола, контрола производње и контрола квалитета, док према другом критеријуму постоје *ex-ante* контрола, кибернетска контрола, бинарна контрола и *ex-post* контрола. Суштина сваког вида контроле је квалитетна информација која треба да индикује одступања од стандарда и систем повратне спреге (слика 5. 24.).

***Ex-ante* контрола** предвиђа антиципирање узрока одступања и потребних ресурса за њихову корекцију, тако да се израда буџета врши пре отпочињања процеса контроле.

Кибернетска контрола заснива се на бази повратне спреге и ефикасна је само уколико се на време добије релевантна информација. Ова врста контроле делује проактивно односно омогућава рано идентификовање одступања од стандарда и правила и тиме спречава да се одступање преноси на друге фазе процеса контроле.

Бинарна контрола има само две опције – прекинути или наставити, па се зове и контрола „**да/не**”. Ова врста контроле често се користи као дупла контрола код кибернетске контроле и односи се на веома скупе пројекте, на полове где је сигурност императив, и на сложене и неизвесне подухвате.

***Ex-post* контрола** мери резултате после завршетка акције. Резултат ове контроле представља утврђивање одступања и узрока одступања резултата од стандарда или плана. Ова контрола може се користити као основ за бонификацију запосленог особља на основу позитивног пословања.



Као што се циљеви и планови морају поставити и утврдити на различитом нивоу унутар праксе, тако се и систем контроле одређује на различитим нивоима. Треба да постоји контрола целокупне праксе да би се омогућило остваривање свих унапред одређених циљева. Систем контролисања треба утврдити за сва питања пословања праксе, почев од новца, производа – услуге, сировина, материјала, опреме и људи. Када се ради о новцу, материјалу и сировинама поставља се питање у којем обиму је неопходно вршити контролу да не би дошло до значајних губитака. Међутим, када се ради о запосленом особљу, укључени су и додатни елементи контроле, а то су дужина радног времена и рад према утврђеним стандардима.

Најчешћи видови пословне контроле који се спроводе на нивоу ветеринарске праксе су:

- контрола извршења услуга,
- контрола квалитета извршених услуга,
- контрола залиха,

- контрола трошкова,
- финансијска контрола.

Контрола извршења услуга базира се на нивоу продуктивности односно оствареном физичком обиму извршених услуга у датим условима пословања. Ова врста контроле обухвата анализу планираног обима пружених услуга односно заснива се не на мерењу, већ на побољшању продуктивности. Продуктивност се може повећати на два начина, прво, на већем инвестирању у основна средства или алокацијом средстава, док се други начин заснива на мањим променама у опреми (замени или доинвестирању), промени распореда опреме и запосленог особља, што у суштини представља резултат нове организације или примене новог концепта управљања.

Контрола квалитета извршених услуга је данас најпознатији систем контроле у савременим, тржишним условима пословања. Зависно од врсте производње, контрола квалитета заснива се на међународном систему познатом као ИСО 9000. Суштину овог вида контроле чини *ex-ante* компонента и заснива се на процедурама које доводе до прописаног квалитета производа или услуга. У суштини, то је један комплексан систем организовања и функционисања праксе који обезбеђују да се у сваком његовом делу квалитетно ради и да се на основу ваљаног и квалитетно обављеног посла добије квалитетан производ или услуга на излазу.

Контрола залиха представља значајан сегмент за континуирано и рационално пословање. Наиме, поред доброг планирања и набавке одређеног материјала и лекова, могуће је да у процесу пружања ветеринарских услуга дође до њиховог недостатка, што неминовно доводи до продужења и поскупљења услуга. С друге стране, постоји могућност стварања већих залиха неког материјала и лекова, што непотребно везује финансијска средства и на тај начин поскупљује сам сервис. Због тога је неопходно да се добром контролом залиха материјала и лекова обезбеди да њихове потребне количине буду на располагању у правом моменту. Према томе, основни циљ контроле залиха огледа се у томе да се обезбеди довољна количина материјала и лекова за обављање континуираног сервиса, а што неће заледити већа финансијска средства.

Контрола трошкова подразумева аналитичко праћење трошкова фактора производње, да се благовремено утврде одступања остварених од планираних трошкова и да се предузму потребне корекције како би се стварни трошкови ускладили са планираним. Овај систем контроле неопходан је код сваке праксе која жели да оствари позитивно пословање, конјуктуру својих производа и услуга на тржишту, јер без ове врсте кон-

троле нема ефикасног пословања. Код система контроле трошкова неопходно је изабрати праћење очекиваних група трошкова, и то материјалне трошкове, трошкове рада и амортизацију, а међу овом врстом трошкова поједине трошкове који имају значајно учешће у структури укупних трошкова. Контрола се врши тако што стандард за праћење трошкова представљају планирани износи појединих врста трошкова са којима се пореде остварене вредности тих трошкова. Праћење трошкова треба да има динамички карактер, односно да се прате и пореде остварене и планиране вредности трошкова у временском низу и да се њихово приказивање врши појединачно или укупно, уз помоћ табела, хистограма или графикана. Контрола трошкова врши се на основу рачуноводствених извештаја – биланса стања, биланса успеха и контроле тока новца, и она представља важан сегмент буџетске контроле. Оцену одступања доноси руководство и, ако постоји знатно одступање, предлаже предузимање одређене управљачке акције за њихово враћање у планирани оквир.

Контрола финансија заснива се на праћењу, поређењу и оцени једног броја финансијских показатеља на основу којих се може оценити успешност пословања предузећа. То представља један од најзначајнијих система контроле у сваком предузећу, без којег не може успешно да се управља и остварује позитивно пословање. Финансијски резултат је релативни показатељ успеха који се може пратити стављањем у однос појединачних позиција из рачуноводствених извештаја и добијањем одређених рацио бројева. Постоје две врсте финансијских показатеља који се могу контролисати, и то показатељи који се добијају поређењем током времена и показатељи који се добијају поређењем са другим праксама. Први тип показатеља говори како се мења опште финансијско стање праксе у времену, а други тип говори о релативном положају праксе у односу на конкуренте.

Наравно, да би се практично спровела контрола, односно поређење планираних и остварених пословних резултата потребно је обавити читав низ активности:

- одредити показатеље чија ће се вредност пратити (број и врста интервенција, приход, трошкови, добит или губитак, задовољство клијената, итд),
- поставити стандарде односно индикаторе пословања,
- мерити остварене пословне резултате и поредити их са постављеним стандардима,
- идентификовати узроке могућих одступања, предузети одређене кораке за њихово кориговање, односно кориговати постављене планове.

5.4.2. Технике менаџерске контроле

Да би се одржао увид у пословање ветеринарске праксе, као и да би одржао под својом контролом разноврсне, а често и међусобно супротстављене аспекте рада праксе, менаџмент се обично служи методама финансијске контроле. Притом се најчешће користе следећи показатељи контроле:

1. Показатељи ликвидности треба да укажу на способност праксе да подмирује своје обавезе у одређеном периоду. Утврђивање ликвидности врши се стављањем у однос средстава којима пракса располаже у одређеном року (новац у благајни и на рачунима, затим средства и потраживања која су наплатива у одређеном року) и обавеза које доспевају у том истом року. Генерално посматрано, ликвидност се израчунава тако што се расположива средства за плаћање у виду укупних обртних средстава стављају у однос према обавезама за плаћање које се исказују у краткорочној активи. Најчешће, за контролу ликвидности користе се специфични показатељи као што су:

$$\text{Општи рацио ликвидности} = \frac{\text{Укупна обртна средства}}{\text{Укупне краткорочне обавезе}}$$

$$\text{Посебан рацио ликвидности} = \frac{\text{Обртна средства} - \text{залихе}}{\text{Краткорочне обавезе}}$$

2. Показатељи квалитета управљања активом показују како се управља активом (обртним средствима - новац, залихе лекова и материјала, недовршена производња, готови производи, потраживања од купаца) и на брзину одвијања целокупног процеса пословања праксе. Суштина овог показатеља огледа се у томе да се исти број интервенција може остварити уз мање ангажованих средстава, односно да ће се са истим средствима остварити већи пословни резултат. Кључни показатељи за исказивање активности ветеринарске праксе су брзина обрта одређених средстава и њихово време везивања, односно задржавања у пословно-услужном процесу.

- **Брзина обрта средстава** представља број који показује колико пута ће се одређена врста средстава претворити из новчаног у робни, и из робног у новчани облик. Брзина обрта изражава се коефицијентом обрта средстава, најчешће на годишњем нивоу, по следећем обрасцу:

$$\text{Коб} = \frac{\text{Укупан промет обртним средством}}{\text{Просечно стање обртних средстава}}$$

Коефицијент обрта може се израчунати посебно за сваку ставку обртних средстава (нарочито за залихе и потраживања), али и за поједине врсте лекова и материјала, врсте услуга, робу или купце који имају велико вредносно учешће. С тим што је неопходно да се вредност код лекова, материјала и робе изражава у набавној вредности, односно по цени коштања, јер се тиме добија показатељ о брзини физичког обрта одређене категорије средстава.

- Дани везивања показују колико дуго се средства задржавају у пословно-услужном процесу и израчунавају се тако што се број дана у години подели са коефицијентом обрта за поједине елементе – залихе, потраживања, добављаче.

$$Д = \frac{365}{\text{Коб}}$$

Док је код коефицијента обрта основни циљ да се постигне што већи коефицијент, код дана везивања циљ је како остварити што краће време везивање средстава у појединој фази активности – ниво залиха, наплата потраживања од клијената или исплате дуга према добављачима у току одвијања пословно-услужног процеса.

3. Показатељ економичности израчунава се као однос између укупних трошкова и укупног прихода, и указује на способност менаџмента за управљање трошковима. Овај показатељ назива се коефицијент економичности и представља се по следећој формули:

$$\text{Коефицијент економичности} = \frac{\text{Укупан приход}}{\text{Укупни трошкови}}$$

Коефицијент економичности може имати следеће вредности ($=1$; >1 ; <1), с тим што је за успешно пословање неопходно да коефицијент економичности буде већи од један (>1) или у најгорем случају да је једнак јединици ($=1$), што би значило да је остварено пословање са тзв. позитивном нулом.

4. Нето добит као мера укупног пословног успеха је основни циљ пословања сваког привредног друштва, па тиме и мера успешности пословања ветеринарске праксе. Код контроле пословања праксе могу се користити следећи показатељи:

- Бруто добит = Укупан приход - Укупни трошкови
- Пословна добит = Бруто добит - Индиректни трошкови
- Нето добит = Пословна добит - Порез на добит

$$\text{Профит на добит} = \frac{\text{Нето добит}}{\text{Укупан приход}}$$

5. Показатељи рентабилности уложених или коришћених средстава у виду стопе приноса или поврата врло често се користе као мера успешности инвестирања или коришћења ангажованих средстава у ветеринарској пракси. У целини гледано, стопа приноса показује колико пракса може зарадити од капитала који је инвестиран у њу. Значи, овај показатељ уважава чињеницу да је капитал један од кључних ресурса којим пракса располаже, те да је у основи посла сваког менаџера захтев како на најбољи могући начин користити имовину која му је поверена. Овај показатељ се у најједноставнијем облику може израчунати као однос остварене нето добити и уложеног, позајмљеног капитала. Овај показатељ представља се на следећи начин:

$$\text{Стопа приноса} = \frac{\text{Нето добит}}{\text{Позајмљени капитал}}$$

Из овог показатеља произилази да је стопа приноса индикатор који инвеститорима говори колико брзо ће им се вратити инвестиција уложена у пословни подухват ветеринарске праксе. Међутим, уколико имамо праксу која већ послује, тада се у имениоцу појављује вредност сопственог капитала, било да је оснивачки или акционарски капитал, па се стопа приноса израчунава на следећи начин:

$$\text{Стопа приноса} = \frac{\text{Нето добит}}{\text{Сопствени капитал}}$$

Такође, битно је посматрати и укупну ефикасност коришћења средстава која пракса користи у свом пословању, без обзира на то чија су та средства, да ли су сопствена или позајмљена. У овом случају, код израчунавања стопе приноса, у имениоцу се налази вредност укупно ангажованих средстава односно вредност имовине исказане у активи. Стопа приноса на укупно ангажована средства израчунава се на следећи начин:

$$\text{Стопа приноса} = \frac{\text{Нето добит}}{\text{Укупно ангажована средства}}$$

Овако израчуната стопа приноса пружа корисну информацију потенцијалним инвеститорима, али није претерано корисна за потребе менаџерске контроле. Стога, далеко је практичнији начин примене **DuPoint метода** за израчунавање стопе приноса капитала, која се добија из производа профитне стопе и коефицијента обрта капитала на следећи начин:

$$\text{Стопа приноса} = \text{Профитна стопа} \cdot \text{Коефицијент обрта капитала}$$

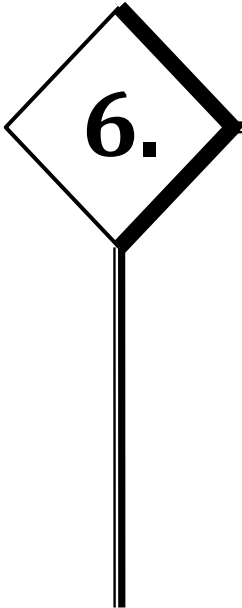
Профитна стопа представља однос укупног прихода и вредности укупне имовине односно активе, док је коефицијент обрта капитала однос нето добити и укупног прихода.

Задатак 5.4: Изврши контролу рентабилности пословања ветеринарске праксе која поседује имовину у вредности од 9.000.000 динара, са следећом структуром: 4.000.000 дин. акционарски капитал, 3.500.000 дин. Дугорочни кредити и 1.500.000 дин. потиче из краткорочних обавеза. Након подмиривања свих трошкова пословања, те плаћања пореза на добит по завршном рачуну, биланс успеха показује да је ветеринарска пракса позитивно пословала у протеклој години, и да је остварила укупан приход од 6.350.000 дин. и износ нето добити у висини од 900.000 дин.

- a) Израчунај коефицијент обрта укупног капитала и профитну стопу, и објасни шта значе добијене вредности резултата.
- b) Израчунај стопу приноса на укупно ангажована средства активе на два начина: директно и индиректно преко *DuPoint* метода.
- c) Уколико би акционари праксе желели свој капитал да ороче у банци на годину дана са каматном стопом од 6,50%, да ли им се исплати држати акције ветеринарске праксе? Објасни зашто да, односно зашто не?

Предлог решења:

- a) $\text{Коб} = \text{Приход} \div \text{Актива} = 6.350.000 \div 9.000.000 = 0,71$
 $\text{Кнд} = \text{Нето добит} \div \text{Приход} = 900.000 \div 6.350.000 = 0,14$
На сваки динар ангажованих средстава остварује се 0,71 прихода, односно од динара прихода остаје 0,14 динара нето добити.
- б) $\text{Стопа приноса} = \text{Нето добит} \div \text{Актива} = 900.000 \div 9.000.000 = 10\%$
 $\text{Стопа приноса} = \text{Коб} \cdot \text{Кнд} = 0,71 \cdot 0,14 = 0,0994 = 10\%$
Стопа приноса израчуната на директан начин показује да се на 100 динара ангажованих средстава оствари 10 динара нето добити, као и када се примени индиректан начин, преко коефицијента обрта капитала и профитне стопе, добије се иста вредност.
- в) Исплати се држати акције у ветеринарској пракси пошто је профитна стопа већа од годишње каматне стопе коју даје банка.



6.

МЕНАЏМЕНТ УВОЂЕЊА ПРОМЕНА

Фирма, као и човек који се не мења и не прилагођава, није живо биће него је споменик.

Alfred OVERLAND, бизнисмен и публициста

Највеће пословне могућности створене су захваљујући цикличном кретању привреде у кризи. Криза приморава људе на промене, а промене обично стварају нове могућности.

Everit ROGERS, теоретичар менаџмента

Садржај:

6.1. Значај промена

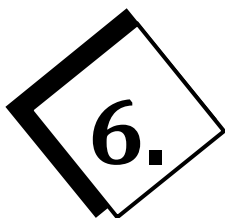
6.2. Врсте и извори промена

6.3. Неопходне промене у ветеринарској пракси

6.4. Управљање променама – Модел 7С

6.5. Увођење промена

6.6. Пословна култура и промене



Менаџмент увођења промена

6. 1. Значај промена

Савремени свет живи и ради у времену великих и брзих промена. Промене су битна ознака времена у коме делујемо и брзог напретка у скоро свим областима живота и рада. Ништа није вечито, све се мења да би опстало, па су и сви друштвени и пословни системи подложни сталним променама и прилагођавању променљивој околини. Због тога је управљање променама веома значајна дисциплина која је неопходна за управљање привредним друштвом и представља нову, специјализовану дисциплину општег менаџмента.

Пословни свет се налази у околини која се непрекидно мења. Сталан научно-технолошки прогрес, развијање тржишта конкуренције и међународних односа стварају сталне промене које захтевају од привредних субјеката да се прилагођавају измењеним условима и новим изазовима, да мењају своју пословну и развојну стратегију, организациону структуру, особље, вештине и знања, како би опстала у турбулентном окружењу. Стога, менаџмент ветеринарске праксе мора да буде спреман да управља непрекидним променама које се догађају у његовој околини, јер само тако може да обезбеди раст, развој и даљу егзистенцију. Брзо реаговање на промене и прилагођавање променама је основ успешног управљања праксом.

Данашњи менаџери морају бити оспособљени за брзо учовавање промена у окружењу, да их подстичу, анализирају, тумаче и спроводе у сопственој пракси. Веома су битне способности менаџера да савладају инерцију и отпор према променама, који постоје у свакој пракси, и да створе посебну атмосферу за промене, како би запослено особље на промене гледало као на сопствену шансу, а не као на претњу и угрожавање положаја. Инова-

ције и промене су данас кључни фактори успешног управљања ветеринарском праксом. Више нема реалних могућности да се послује и управља без промена, тако да концепт управљања променама представља садашњи и футуролошки концепт управљања који већ користе праксе у развијеним земљама света, а који ће врло брзо бити уведен и код нас.

Концепт управљања променама подразумева да се уочавају и уводе промене у организационој структури, производно-услужној и тржишној стратегији, стратегији развоја, начину управљања, коришћењу кадровских и других ресурса, увођењу и коришћењу нових знања, и едукацији стручњака. Такође, концепт управљања променама захтева да се сагледају и анализирају све промене у околини које очекују ветеринарску праксу, и на основу тога да изврши промене у сопственом организовању, избору стратегије, начину вођења политике и коришћења ресурса, како би се на најбољи могући начин прилагодила наступајућим променама.

6.2. Врсте и извори промена

Посматрано са становишта функционисања оперативне ветеринарске службе, промене се одвијају у ширем окружењу и у самој ветеринарској пракси. Пошто пракса представља отворен систем, онда су све те промене међусобно повезане и условљене. Промене у окружењу значајно утичу на саму праксу и условљавају одговарајуће промене у њој, док промене у самој пракси у мањој мери утичу на околину и понекад условљавају промене у окружењу.

Интеракција између праксе и околине је незаобилазна чињеница, која не може да се занемари, те сталне промене у окружењу захтевају од менаџмента праксе да им се прилагођава. У савременим условима привређивања дешавају се честе промене на тржишту, долази до брзог развоја науке и технологије, дешавају се промене закона и прописа, уводе се нови стандарди и услови пословања, владају нови политички односи, поопштравају се захтеви заштите животне средине, уводе се нови финансијски услови, и све то захтева да се ветеринарска пракса мења, побољшава и прилагођава новим условима да би ефикасно пословала.

Полазећи од овако дефинисаног приступа настанку промена, може се рећи да постоје две врсте промена, и то промене које се дешавају у окружењу и промене у пракси. Промене у окружењу се стално догађају и оне изазивају и условљавају разноврсне промене у пракси. Промене у ветеринарској пракси су њен одговор на промене у околини. Без тих промена, пракса не може да опстане и не може ефикасно да функционише у садашњем и будућем времену. Међутим, промене у окружењу могу изазивати

одређене поремећаје и одређени несклад између праксе и околине. Зато пракса треба да изврши одређене промене да би повратила нарушену равнотежу, и да би довела своје пословање у склад са окружењем.

Свака пракса послује у веома сложеној и динамичној околини, подложној великим и брзим променама. Број могућих промена у околини је теоријски неограничен, али без великих претензија у погледу класификације и укупног броја, промене у околини се могу поделити на опште и посебне.

У опште промене спадају:

- | | |
|---------------|----------------|
| • политичке, | • правне, |
| • технолошке, | • финансијске, |
| • економске, | • еколошке. |

У посебне промене спадају:

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| • појава нових производа, | • отварање нових тржишта, |
| • нове технологије, | • затварање тржишта, |
| • технолошке иновације, | • каматне стопе, |
| • појава нових лекова, | • девизни курс, |
| • појава нове опреме, | • промене цена, |
| • коришћење енергије, | • нови царински режими, |
| • управљачке методе, | • нова пореска политика. |

Наравно, ово је само мали део промена у околини које се свакодневно догађају и које стварају веома нестабилан амбијент за пословање сваке праксе. У оваквим условима пракса реагује тако што се прилагођава новонасталим променама, и разноврсним процесима управљања настоји да њихов смер окрене у правцу позитивног деловања.

Када се говори о могућим променама и класификацијама промена, у склопу разматрања процеса управљања променама, потребно је рећи нешто и о изворима промена. Постоје две категорије извора промена, унутрашњи и спољашњи извори промена.

Унутрашњи извори промена јављају се у самој пракси, и настају услед утицаја различитих догађаја. Најчешћи извори промена у ветеринарској пракси јесу увођење нове врсте услуга или производа, увођење нове технологије и опреме, повећање обима извршених услуга, освајање нових клијената, веће запошљавање кадрова, укидање или гашење одређене амбуланте или врсте услуга, смањење обима пословања, губитак клијената и тржишта, недостатак одређеног кадра, итд. Сваки од ових извора

потенционално може довести до потребе за увођењем промена у пракси, а самим тиме и до промене у њеној организационој структури.

Спољашњи извори промена настају у окружењу, и својим утицајем на праксу као отворени систем стварају одређене претпоставке и потребу за увођењем промена унутар саме праксе. Најзначајнији извори спољашњег окружења јесу дешавања на тржишту – стање и позиција конкуренције, развој науке и технологије, политичко окружење, међународни стандарди, закони и други прописи, економски систем и мере економске политике, еколошки захтеви, итд. Наведене промене се често дешавају у окружењу и од менаџмента праксе захтевају да се она прилагођава мењањем своје пословне политике и организационе структуре.

6.3. Неопходне промене у ветеринарској пракси

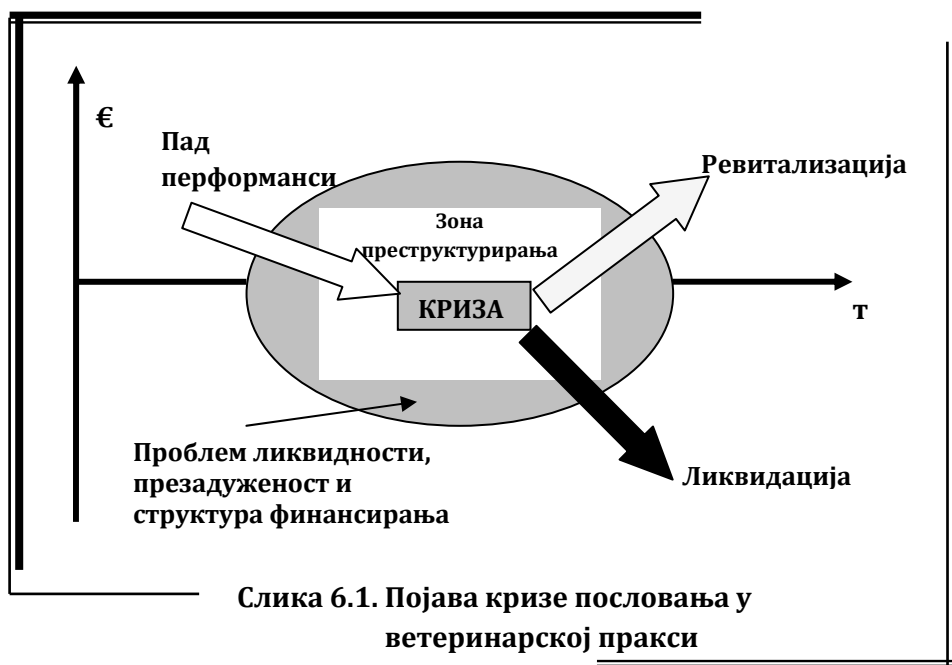
За функционисање и развој ветеринарске праксе у нашој земљи потребне су промене на свим сегментима деловања – услужном портфолију, техничко-технолошком опремању, начину организовања, перманентној едукацији, итд. Увођење промена у ветеринарску праксу је врло осетљиво питање, пошто се ради о радно интензивној делатности, и добијање сагласности запосленог особља, а пре свега ветеринарских стручњака за увођење промена представља основни услов за даљи опстанак праксе.

Сталне промене, или криза ветеринарске праксе, последица су неадекватног реаговања на промене, односно на учествовање у стварним променама. Садашњи пример државних ветеринарских станица је еклатантан пример неадекватног прилагођавања променама. Успорен и неадекватан процес приватизације, те изостанак савременог менаџмента и нефлексибилна организација ветеринарских станица довели су до озбиљне кризе у оперативној ветеринарској служби Србије. Сам процес досадашњег вођења и управљања овим станицама, нарушио је њихову пословну активност и један број довео у неизвесну будућност.

Полазећи од тога да је криза нормална појава у животу ветеринарске праксе, онда се као проблем поставља неадекватно реаговање на кризу, што може довести до њене хипертрофије и, на крају, ликвидације саме праксе. Благовремено и адекватно реаговање доводи до ревитализације праксе и њеног враћања на пут даљег успеха.

Појаву кризе пословања ветеринарске праксе можемо поделити на три стадијума, и то на оперативну, тактичку и стратегијску кризу (слика 6.1). Оперативна криза настаје услед недостатка готовине, презадужености и неповољне структуре финансирања, тако да брзо реаговање може спре-

чити проблем ликвидности праксе. Међутим, уколико се овај проблем не реши, криза се заоштрава и улази у стадијум тактичке кризе, која се манифестује падом економичности и рентабилности пословања. Излазак из ове фазе могућ је уз помоћ организационог реструктурирања. Уколико до тога не дође, пракса улази у стратегијску кризу или кризу програма, односно немогућности пружања ветеринарских услуга. Међутим, како се ради о специјализованим сервисним организацијама, мала је вероватноћа да ће ветеринарска пракса ући у стратегијску кризу, док оперативна и тактичка криза настају врло често и последица су, пре свега, лошег организовања и управљања праксом.



Полазећи од фактичког стања оперативне службе у Србији, постоје две врсте организационих промена које се могу, или, боље речено, које треба предузети.

Прво, треба спровести промене у оквиру класично структурисане организације ветеринарских станица на амбуланте, како би се унапредило пословање праксе. Ова врста организационих промена подразумева јасно прецизирање надлежности ветеринара и ветеринарских техничара, доследну поделу рада, већу специјализацију по врстама животиња, одговорност у вршењу посла и стриктну контролу од врха праксе. Улога менаџмента праксе код спровођења ове врсте организационих промена огле-

да се у промени донета контроле, редефинисању одговорности ветеринарског кадра и промени начина координације.

Друго, треба спровести организационе промене као одговор на децентрализацију. Овакав поступак организационих промена могуће је применити код неких већих ветеринарских станица. Децентрализацијом се стварају мање организационе јединице, које имају већу пословну аутономију и већи потенцијал за раст и мотивацију запосленог особља. Побољшање постојеће организације или реорганизације државних ветеринарских станица јесте проблем који треба што пре да се реши. Нарасле унутрашње и спољашње промене до којих долази последњих година доводе до неопходних хитних промена и побољшања постојеће организације ветеринарских станица. За побољшање организације постојећих ветеринарских станица потребно је предузети следеће кораке:

- дефинисати циљеве побољшања праксе,
- извршити снимање и анализу постојећег стања,
- установити дијагнозу и оцену постојећег стања,
- извршити предлог и избор нових решења,
- имплементација нових решења.

Имајући у виду динамизам и темпо промена које се дешавају у окружењу, као и потребу за променама и побољшањем организације ветеринарских станица, овај приступ се може схватити као један континуиран процес, где се након завршетка имплементације решења поново полази од нових циљева за њихово побољшање и рад.

Основне промене које се могу учинити у ветеринарској пракси су у оквиру производно-услужног процеса и освајања што већег тржишног учешћа. С обзиром на околности и догађаје у окружењу, наше ветеринарске станице и амбуланте морају перманентно радити на иновирању производно-услужног програма, сталном побољшању квалитета и ефикасности пружања услуга, увођењу нових захвата и метода рада и константној едукацији. Те промене су нужне, а истовремено, оне су основ за даље промене и побољшања која су могућа и потребна у свакој пракси. Промене и побољшања у области тржишног учешћа су од виталног значаја за сваку праксу. Повећање сопственог учешћа на регистрованом епизоотиолошком подручју рада, као и освајање нових тржишта перманентан је задатак, без кога нема побољшања резултата пословања.

За сваку праксу су од изузетног значаја промене и побољшања у домену технике и технологије. Примена нових техничко-технолошких решења допринеће бољем опремању пракси, побољшаће њихову конкурентност

и допринеће бржем развоју праксе. Највећи број наших пракси се налази у технолошком заостајању за развијеним земљама света, тако да техничко-технолошко опремање, изградња објеката и адаптација постојећег простора представља почетни услов њихове конкурентности у вршењу послова из Програма мера. Реализација ових задатака указује на путеве могућег развоја и пружа основу за ефикасније и квалитетније пружање ветеринарских услуга.

Промене и побољшања у области кадрова, посебно у области управљања људским ресурсима, нужне су нашим праксама, пошто немају значајнија искуства у овој области. Промене у кадровској структури, школовању и образовању студената, као и у обуци кадрова, нарочито за коришћење савремених информатичких и других метода и средстава, представљају важан скуп промена и иновација које ће допринети побољшању општег стања ветеринарске службе у Србији.

Веома значајне промене које треба извршити у свакој пракси, а могу бити допринети даљем развоју, јесу промене у домену организације и управљања. Овде се, пре свега, мисли на промену власничке структуре, да се заврши процес приватизације државних ветеринарских станица, обавезно власници пракси да буду ветеринари, јер на тај начин ће се остварити претпоставке за изградњу слободне и самосталне ветеринарске службе у Србији. Сигурно да у овај процес треба активно укључити ветеринарску комору као асоцијацију ветеринара – практичара, која има јасно дефинисану улогу заштитника, али која истовремено треба и да кажњава своје чланове приликом кршења правила и професионалног кодекса. Промена и трансформација власништва у досадашњим државним ветеринарским станицама, отварање нових пракси и редефинисање улоге ветеринарске коморе треба и даље да се наставе, и на тај начин да допринесу променама у домену изградње нове организационе структуре оперативне ветеринарске службе у Србији.

Организовање праксе треба да прати формирање и успостављање одговарајуће менаџерске структуре, која је задужена да на ефикасан начин управља сопственим пословањем. Савремени облици организовања праксе захтевају такве менаџере који поседују знања и вештине управљања праксом, и који су задужени да планирају, организују, воде и реализују њено ефикасно пословање. Увођење савременог менаџмента један је од основних предуслова за предузимање потребних промена у нашој оперативној ветеринарској служби.

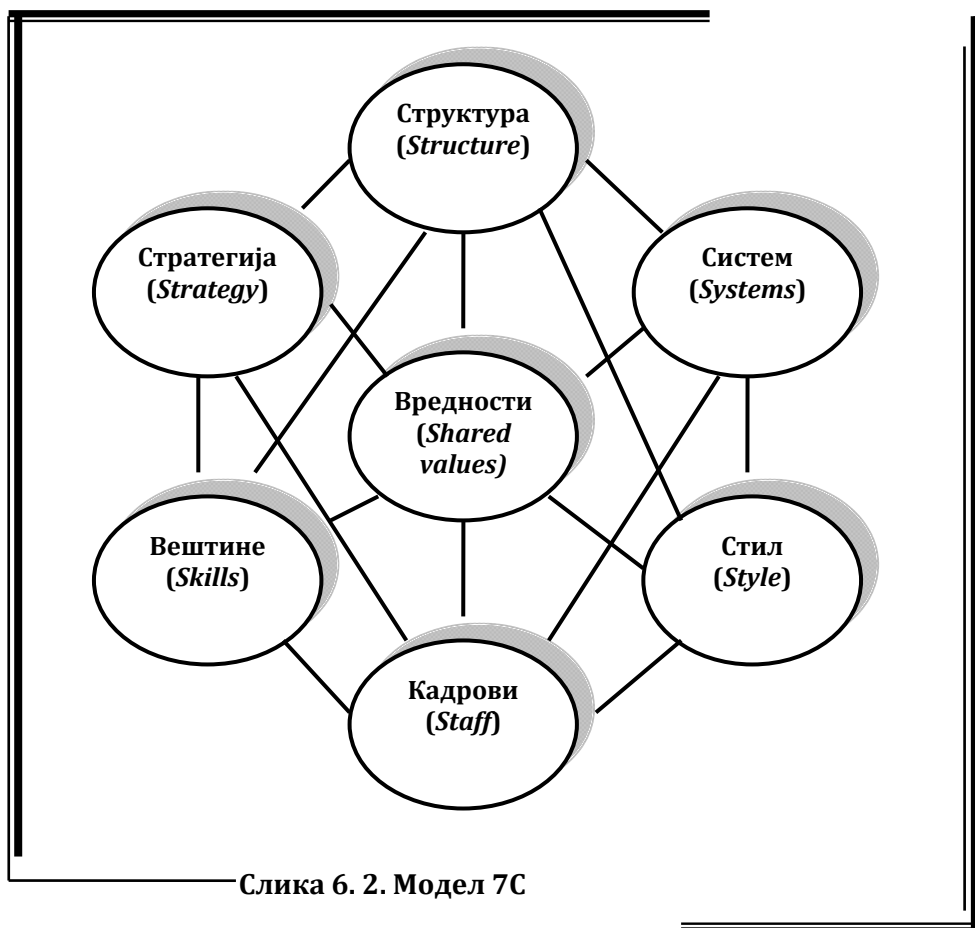
С обзиром на то да менаџери представљају носиоце управљачких процеса у свакој пракси, они имају задатак да је воде тако да она остварује по-

зитивне резултате пословања. Према томе, увођење свих промена и иновација ће допринети бољем пословању и остваривању резултата и развоју праксе. Уосталом, улога и позиција менаџера је таква да они подстичу и омогућавају увођење промена и иновација у праксу. Без њихове ангажованости код увођења промена, немогуће је постићи жељене резултате. Менаџери су носиоци промена у ветеринарској пракси и задужени су за стварање позитивне климе за увођење промена које ће допринети побољшању ефикасности пословања. Они треба да обезбеде све потребне услове за увођење програмских, техничко-технолошких, организационих, финансијских, кадровских, тржишних и других промена у пракси. Својим радом и понашањем треба да створе такву климу која ће омогућити да се прихватају и перманентно уводе потребне промене. Нарочито је важно да се обезбеди расположење код свих запослених за стално увођење промена. Менаџери треба да обезбеде да се запослено особље у пракси не плаши промена, већ да их виде као шансу за развој праксе, а тиме и за сопствени развој.

6.4. Управљање променама – модел 7С

Ефикасно управљање променама подразумева дефинисање одговарајућег приступа или концепта, и на тај начин омогућава одређеној пракси да дефинише и истакне сопствене специфичности. Приступајући управљању променама на овај начин, могуће је дефинисати различите концепте, односно моделе за ефикасну примену управљања променама. Један од познатијих приступа управљању променама представља тзв. модел 7С (слика 6. 2).

Према овом концепту, успешно управљање променама захтева да се узме у обзир седам кључних фактора који стварају могућности за промене. Сви они су подједнако важни и међусобно су повезани, а изостављање било којег од њих може неповољно утицати на увођење потребних промена. Сматра се да структура, стратегија и системи као прва три фактора представљају тврде или хардвер факторе успешног пословања праксе, док следећа четири (стил, вештине, кадрови и заједничке вредности) представљају меке или софтвер факторе.



У спровођењу одређених промена треба формирати одговарајућу организациону **структуру** која ће на најбољи могући начин да омогући реализацију планиране стратегије. Најчешће се врше привремене структурне промене, односно гради се привремена организациона структура за реализацију одређене стратегије, без напуштања основне организационе структуре праксе. Овакав приступ примена организационе структуре праксе пружа јој могућност флексибилног реаговања на насталу промену и доприноси рационалном коришћењу ресурса.

Код примене овог модела полази се од дефинисања **стратегије** којом пракса жели реализовати постављене циљеве. Примена одговарајуће стратегије подразумева дефинисање организационе структуре која ће омогућити њено спровођење. Када се користи модел 7С приликом увођења и управљања променама у пракси, акценат се ставља на дефинисање

и развој стратегије као мањи проблем, у односу на спровођење стратегије, које представља већи и значајнији проблем.

Системи обухватају све формалне и неформалне процедуре које битно омогућавају ефикасно пословање праксе. Ту спада информациони систем, систем планирања и контроле, систем буџетирања, систем вредновања, систем тренинга запосленог особља, итд. Системи могу бити услов за спровођење одговарајуће стратегије. Ако пракса жели да добије концесију на спровођење Програма мера, онда добијање сагласности за ову стратегију може зависити од чињенице да ли постојећи информациони систем праксе може да пружи потребну подршку у праћењу реализације и спровођења контроле квалитета и ефикасности рада.

У моделу 7С посебна пажња придаје се **стилу** управљања врховног менаџера. Иако се говори о начину понашања који је карактеристичан за одређену организацију, стил је, пре свега, важан за управљачке активности које спроводи руководство праксе. Као пример се може навести поклањање веће пажње едукацији ветеринарских стручњака у освајању нових знања и стицању нових вештина, као и стицању одређених манаџерских алата и техника од стране главног менаџера у вођењу праксе.

Вештине обухватају одређена знања и умећа којима располажу запослени ветеринарски стручњаци у пракси и по чему је она посебно позната, на пример, добри резултати остварени на пословима репродукције или у обављању хируршких интервенција – царски рез, итд. У одређеним случајевима, нови циљеви и стратегије које пракса намерава да реализује могу захтевати освајање и стицање додатних знања и вештина, било да су у питању ветеринарско-медицинско знање или нове маркетиншке вештине како би се повећало тржишно учешће.

Кадрови представљају значајан фактор у управљању применом модела 7С. Подразумева се да ветеринарска пракса има довољан број квалитетних и компетентних стручњака за реализацију предвиђених стратегија у спровођењу програма контроле здравља животиња или стада. Посебна пажња се обраћа на поделу рада, обуку, развој и вођење кадрова, како постојећих тако и нових. Правилно распоређивање посла и планирање учешћа и развоја свих кадрова представља значајан задатак водећег менаџмента, од кога у великој мери зависи ефикасност функционисања праксе у целини.

Формално гледано, **заједничке вредности** нису званични циљеви праксе, али на одређен начин представљају неке заједничке вредности и тежње. Они имају посебно значење у самој пракси и свим запосленима доносе заједничку корист, па се због тога и сматрају њеним заједничким вредностима.

6.5. Увођење промена

Спровођење или увођење промена представља најтежи и најзначајнији део процеса управљања променама. То је веома комплексан процес који зависи од великог броја фактора, а пре свега од реалности предвиђених промена, расположења запосленог особља према променама, способности менаџера који уводе промене и од пословне културе.

За успешно увођење промена потребно је да се формулише одређени поступак или стратегија за увођење промена, и да се обезбеди добар менаџерски или консултантски кадар који ће директно радити на увођењу промена. Дефинисање процедуре за увођење промена зависи од тога да ли промене уводи менаџерски кадар праксе или консултантски кадар са стране. Без обзира на то који је начин увођења промена примењен, процедура увођења промена треба да обухвати неколико основних фаза, од којих су најзначајније:

- јасно дефинисање промена које се уводе,
- лоцирање места где се промене уводе,
- планирање резултата који се од промена очекују,
- објашњавање промена и последица промена запосленима,
- термин план увођења промена.

Увођење промена од стране домаћих менаџера или спољних консултаната има своје добре и лоше стране. Запослени лакше прихватају објашњења спољних консултаната о неопходности и значају промена, а у случају неуспеха увођења промена, одговорност се пребацује на спољне консултанте. Менаџери из саме праксе могу у неким ситуацијама да се лакше приближе запосленима, да их убеду у потребу за променама и која повољна очекивања за саму праксу и њих настају услед промена. Пошто је код нас најчешћа ситуација да менаџери сами уводе промене, у даљем тексту се даје краћа анализа менаџерске позиције приликом увођења промена.

Велики број теоретичара сматра да се људи природно опиру променама. Запослено особље се плаши за своје радно место, зараду коју добија, одређене бенефиције, могућност напредовања и опиру се променама ако сматрају да оне могу то да угрозе или погоршају. Постоји четири основна разлога за одбојност према променама:

- | | |
|--------------|----------------------------|
| • традиција, | • уложени новац, |
| • страх, | • прикривен лични интерес. |

Традиција је један од основних разлога за отпор према увођењу промена. Запослени стручњаци сматрају да је постојећи начин рада добар, као и примена одређених метода и постављени циљеви, и да нема посебног

разлога да их мењају када све функционише добро. Они су навикли на постојеће ствари и осећају се пријатно, те не желе ништа да мењају у постојећем систему пословања праксе. Традиција је велики непријатељ напретку, јер ствара инерцију и кочи промене.

Страх од промена и од последица промена је такође један од основних разлога за отпор према променама. Запослено особље најчешће страхује да ће им промене угрозити постојеће, добро радно место или повољан положај, затим да ће морати да се преселе на друго радно место, да ће промена ослабити њихов ауторитет, и на основу свега тога пружају отпор променама.

Отпор према променама често се јавља и због тога што је у постојећу праксу односно постојећи производно-услужни процес **уложено доста новца**. Зато се власник праксе или власници, ако их има више, тешко одлучују да мењају то стање, желећи пре свега да искористе већ уложени новац у дотични бизнис.

Прикривени лични интереси су веома чест разлог за отпор према променама. Запослени стручњаци и остало особље у протеклом периоду уложили су доста личног труда, знања и искуства, и остварили повољну личну позицију у фирми. Стога они не желе промене. Што су лично више уложили у праксу – њихов отпор према променама је већи. Логично је да, на основу тога, они желе да задрже што дуже свој повољан положај и друге бенефиције које већ имају.

Као што је већ речено, концепт увођења и успешног управљања променама је савремени концепт менаџмента, чија примена зависи од самог менаџера и његовог приступа и реаговања на промене. Уколико је менаџер способан да брзо уочи и реагује на промене, те уколико успева да подстиче и спроводи промене у својој пракси као адекватан одговор променама у околини, он ће успети да успешно управља праксом у датим околностима.

Менаџер мора да поседује одређене лидерске особине, знања и способности које ће му омогућити да се успешно „ухвати у коштац“ с променама. Он не сме да буде конзервативан у свом приступу управљања праксом и да се плаши промена, покушавајући да одржи тренутно повољно стање, које већ сутра, услед изненадних промена, може бити веома неповољно. Он мора на промене да гледа као на шансу за побољшање положаја и позиције праксе, и да их подстиче и окреће у правцу позитивног деловања на само пословање.

Што се тиче управљања особљем, позиција менаџера као лидера који води запослено особље у промене је изузетно значајна. Менаџер треба да зна како да припреми запослено особље за промене, да им помогне да савладају страх од промена, да разбије атмосферу која најчешће влада међу њима – да промене угрожавају позицију појединца. Он мора да ствара атмосферу

погодну за увођење промена, да објашњава људима да су промене шанса за напредак праксе и њих самих, и да напредак праксе и њихове каријере зависи од успешног увођења промена. Промене морају постати део начина рада појединаца и стил управљања менаџера. Менаџер треба да подстиче увођење промена и да код запослених створи расположење за њихово увођење, односно да отклони евентуалне отпоре у том погледу.

Као што се види, улога менаџера у управљању променама је изузетно значајна јер од њега зависи да ли ће се пракса на време престројити и прихватити промене из околине, као прилику за сопствено напредовање и развој. Стога се улога и задаци менаџера у увођењу и управљању променама огледају у следећем:

- да предвиди и уочи промене које ће се догодити или се догађају у окружењу,
- да детаљно анализира ове промене и пронађе начине како да пракса одговори овим променама,
- да планира промене у сопственој средини, како би се позитивно реаговало на промене у околини,
- да припреми запослене за извођење потребних промена и обезбеди друге потребне услове,
- да спроведе потребне организационе промене које омогућавају прилагођавање праксе променама у окружењу и њен напредак.

С обзиром на велики број могућих промена у околини, њихов сложени утицај и брзину увођења, управљање променама представља изузетно значајан и сложен управљачки процес у ветеринарској пракси. Да би менаџер успешно управљао променама, он треба да:

- посматра сталне промене које се дешавају у околини и да увођење промена посматра као нормалан део пословања,
- непрекидно прати дешавања у околини праксе, посебно развој и иновације које су од посебног значаја за њу,
- ствара позитивну атмосферу у пракси према увођењу промена,
- припрема све ресурсе праксе за брже промене,
- буди креативне идеје у пракси и подстиче иновације,
- стално преиспитује донете планове развоја у светлу промена у окружењу,
- најављује могуће промене, у ближој и даљој будућности, неопходне за напредак праксе,

- стално мобилише и охрабрује запослено особље да подстичу промене и доприносе увођењу промена.

Очигледно је да, без правилног става менаџера према променама, ветеринарска пракса неће моћи на време да реагује и уведе потребне промене. Управљање променама треба да буде један од основних задатака успешног менаџмента, а уједно и његов професионални приступ ефикасном стратешком управљању праксом. Увођење стратешких промена, које уједно представљају и примену одређене стратегије у оквиру процеса стратешког управљања праксом, јесте важан задатак менаџера и значајан посао за сваку праксу, која без ваљаног стратешког менаџмента не може осигурати своју будућност.

6.6. Пословна култура и промене

Као што смо већ рекли, увођење промена у одређену праксу је најзначајнији и најсложенији део процеса управљања променама, и он зависи од великог броја фактора. Поред карактеристика и стања у каквом се налази дотична пракса у коју се уводе промене, врста промена, начин и интензитет увођења промена у великој мери зависи од пословне културе у самој пракси. Култура је феномен о коме се у савременом менаџменту и организацији пословања правних субјеката у последње време доста говори. Постоји више дефиниција пословне културе, али најадекватнија је она која под пословном културом сматра скуп вредности, веровања, претпоставки, норми и правила понашања које су успоставили и којих се придржавају чланови једног колектива. Дакле, пословна култура једне ветеринарске праксе обухвата скуп основних веровања и вредности које дели запослено особље или, једноставно речено, пословна култура се дефинише као скуп основних стандарда и вредности које одражавају дух и идентитет праксе, усмеравају понашање запосленог особља и помажу руководству у координацији и њиховом вођењу.

Пословна култура обухвата вредности и стандарде који помажу запосленима да се лакше одреде у процесу деловања шта је добро а шта лоше, шта је дозвољено а шта није, шта се награђује а шта кажњава, и томе слично. Дакле, пословна култура треба да олакшава понашање запосленог особља и деловање менаџера у процесу вођења праксе и самих запослених.

Пословна култура је један од основних и веома утицајних фактора од којих зависи ефикасност управљачких процеса праксе и примена одређених метода и техника. Такође, њен утицај на примену менаџмента и управљање променама је изузетно велик, и упућује на неопходност праћења, посматрања и изучавања корелационе везе између пословне културе и управљања променама. Када говоримо о примени управљачких метода и вештина у поступку увођења промена у праксу, јасно је да тај приступ значајно зависи

од пословне културе. Приликом увођења нових вредности и правила у праксу, често је неопходно да се мења пословна култура да би се створиле велике могућности за увођење и примену одређених управљачких приступа и метода. Сигурно је да постојећа пословна култура у великој мери утиче на то који ће се приступ увођењу промена изабрати, како ће и са колико успеха тећи процес увођења промена. У одређеним ситуацијама, зависно од нивоа пословне културе у пракси, биће повољније да неке промене уводе менаџери из праксе у односу на спољне сараднике. Наиме, када постоји транспарентан план за увођење промена, са јасно дефинисаним циљевима, онда запослено особље лакше прихвата и више верује сопственим менаџерима, јер сматра да ће им они боље објаснити потребу и ефекте промена.

Пословна култура се може посматрати као формална и неформална. Формална култура је јасна, препознатљива и видљива, и она се изражава кроз прокламоване циљеве, изабрану стратегију, прописано понашање и одевање запослених, дефинисан и прописан изглед радног простора, и друге прописе и стандарде који постоје на нивоу праксе. Насупрот њој, неформална пословна култура није тако јасно видљива и препознатљива. Она се изражава кроз норме, ставове и вредности који нису прописани, али запослено особље у њих верује, и придржава их се у свом деловању и понашању.

Пословну културу праксе карактеришу одређена обележја, а међу значајне спадају:

- **Симболи** – могу бити одређени догађаји, предмети и објекти који имају тачно одређена значења за праксу и запослене.
- **Приче** – то су значајни догађаји које запослени међу собом препричавају.
- **Хероји** – то су бивши запослени и њихова дела који су обележили одређене периоде у развоју праксе.
- **Слогани** – представљају различите изразе или реченице које имају одређено значење за запослене и праксу.
- **Церемоније** – то су планиране активности које се везују за обележавање одређених догађаја.

Утицај пословне културе на управљање променама може се анализирати кроз утицај пет основних фактора који су веома битни за промене:

- креативно рушење,
- способност за конфликт,
- осећај – значење припадања,
 - изражавање осећаја значења,
 - комуникације.

Креативно рушење и експериментисање подразумева поседовање истраживачког духа на свим нивоима, што је неопходно за промену пословне културе и увођење промена у стратегији, организационој структури и процесима активности у пракси.

Промена структуре, стратегије, правила понашања и начина одлучивања не могу се постићи на традиционални начин, већ су неопходне тензије и **конфликти** да би дошло до промена. Зато се иза сваког конфликта рађа нека нова идеја која треба да допринесе увођењу промена и пословном бољитку.

Осећај припадања пракси је такође важан фактор пословне културе неопходан за промене. Овај осећај се базира на отворености, поверењу и заједништву, где влада дух „ми“. Ветеринарска пракса у којој је заступљен овакав осећај заједништва гарантује свом особљу одређену сигурност коју они цене, а за узврат добија се максимална лојалност од стране запосленог особља.

Изражавање осећаја значења представља фактор пословне културе који сваком запосленом појединцу објашњава шта је основна философија и циљеви праксе, какав је значај активности сваког појединца и које су вредности индивидуалних доприноса заједничком доприносу.

За увођење промена су неопходне директне и јасне личне **комуникације**, које су најчешће недовољне за брже промене. Зато треба практиковати и неформално комуницирање уз редовне састанке на којима се врши информисање. Улогу иницијатора у комуникативности, пре свега, треба да подстичу и подржавају менаџери вишег руководног нивоа.

Пошто промене увек представљају једну врсту претње и непријатности која доноси страх код запосленог особља, лидер мора добро да познаје запослене и постојећу пословну културу да би могао успешно да уводи промене у праксу. У великом броју случајева, он треба да пронађе адекватан начин и да буде способан да мења постојећу пословну културу како би успешно уводио промене. Зато се са пуно права сматра да прилагођавање пословне културе у великој мери зависи од способности менаџера – лидера који је задужен за увођење промена.

Поред водеће пословне културе може се издвојити и извршна пословна култура, која се базира на стручности која је неопходна да би се обављали послови. Овај облик културе карактерише тимски рад и постављање приоритета захтева посла у односу на захтеве појединаца. Ово је једна адаптивна пословна култура у којој се обезбеђује повезивање и изједначавање циљева праксе са циљевима појединаца, али где су потребе посла на првом месту.

Да би се постигла прилагођавајућа или адаптивна пословна култура, потребно је обезбедити следеће услове:

- аутономију менаџерске структуре,
- унутрашњу променљивост,
- отвореност у комуникацији и јавно тестирање,
- савремени развој управљачког информационог система,
- функционално и професионално обавештавање.

Формирање адаптивне пословне културе, пре свега код награђивања за послених, захтева управљачку аутономију менаџмента. Менаџмент средњег и нижег нивоа треба да има слободу у доношењу одлука о рангирању појединаца и одређивању њихових плата у зависности од личних способности и учинка у раду, и тржишних услова пословања.

Унутрашња променљивост се односи на могућности напредовања запосленог особља, а то се пре свега везује кроз обуку и тренинге, односно кроз подизање нивоа знања и искуства. Овакав приступ помаже појединцима, пре свега ветеринарским стручњацима, да побољшају своју креативност и слободу деловања, али и да успешно раде у тиму.

Отвореност у комуницирању и јавно разматрање и процењивање свих питања и проблема повезани су са унутрашњом променљивошћу и доприносе изградњи адаптивне пословне културе. Међусобна комуникација, како између организационих јединица тако и између запосленог особља, треба двосмерно да се одвија са пуно толерантности и уважавања.

За изградњу адаптивне пословне културе потребно је формирати савремени управљачки информациони систем који ће побољшати комуникацију, олакшати извођење одређених процедура и допринети ефикаснијем управљању. Функционално и професионално обавештавање треба да буде развијено на локалном нивоу и на нивоу амбуланте, где су планирање и контрола централизовани.

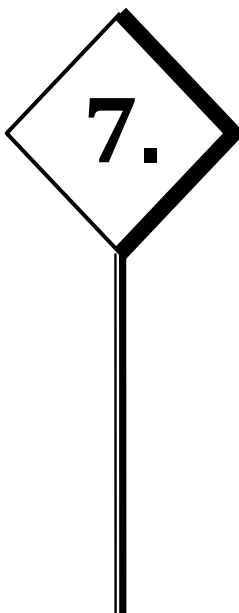
Када се говори о утицају пословне културе на управљање променама, треба посебно имати у виду различите ситуације култура које владају у ветеринарским праксама, и да у таквим околностима менаџмент има важну улогу. Менаџери се могу наћи у компликованим ситуацијама које од њега захтевају добро познавање и сналажење у условима различитих култура. Такве ситуације захтевају нови начин управљања, који, пре свега, укључује разумевање разлика, добро комуницирање и ефикасан утицај на запослено особље. Ако менаџери који уводе промене не разумеју пословну културу праксе, њихове акције ће бити погрешне и увођење промена ће бити отежано или онемогућено. У литератури је познат модел који овај проблем посматра дводимензионално. Наиме, отпор увођењу промена у пословну културу праксе посматра

се тако што се узима у обзир какав је утицај степена промена и интензитета тих промена на стање у пракси (слика 6. 3).

На овој слици су приказана четири облика отпора које ће пракса испољавати у зависности од степена увођења промена и интензитета утицаја тих промена на пословну културу. Уколико имамо ситуацију да је степен промена мали, као и мали утицај на културу, тада се може очекивати најмањи ниво отпора запосленог особља на увођење промена, што упућује на закључак да постоје велики изгледи за успешно увођење промена у ветеринарску праксу. Међутим, у ситуацији када је степен промена мали, а њен утицај на културу праксе велики, сигурно је да ће постојати извесан отпор према променама, што даје скромне изгледе на успех увођења промена у праксу.



Када имамо ситуацију да је степен промена велики и њихов утицај на пословну културу је, такође, велики, тада се може очекивати велики отпор увођењу промена, а самим тиме и вероватноћа успешности увођења промена у праксу биће мала. Међутим, када је степен увођења промена мали, као и њихов утицај на пословну културу, тада се могу очекивати извесни отпори, који нису претерано велики, па их способни менаџери могу отклонити. У таквој ситуацији може се оценити да су изгледи за успешно увођење промена осредњи или велики.



СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ

Ко не зна у коју луку плови, ниједан ветар му није добар.

Lucius Annaeus SENECA, философ и писац

Добро водити посао значи управљати будућношћу.

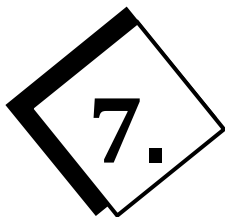
Peter DRUCKER, теоретичар менаџмента

Губитници су они који се не сналазе у непредвиђеним ситуацијама.

Иво АНДРИЋ, књижевник

Садржај:

- 7.1. Значај примене стратегијског менаџмента**
- 7.2. Анализа окружења и предвиђање**
- 7.3. Дефинисање и врсте стратегије**
- 7.4. Спровођење и контрола стратегија**
- 7.5. Примена одређених техника и метода у
стратегијском менаџменту**



Стратегијски менаџмент ветеринарске праксе

7.1. Значај примене стратегијског менаџмента

Ветеринарска пракса је сложена организација коју чине људи као запослено особље, средства, опрема, материјал и ситан инвентар, основана за обављање одређених послова заштите здравља животиња, и која у датим условима привређивања треба да оствари одређени профит. На основу тога, може се рећи да ветеринарска пракса мора да води рачуна о управљачкој, тржишно-економској и технолошкој димензији пословања.

Управљачка или менаџмент активност треба да обезбеди ефикасно и ефективно пословање кроз процес планирања, организовања, вођења и контроле.

Тржишно-економска димензија треба да обезбеди да се расположиви ресурси рационално користе и да се обезбеди оплодна капитала, то значи да ветеринарска пракса мора да упозна потребе својих клијената и створи услове за стицање конкурентске предности у односу на друге праксе.

С обзиром на то да ветеринарски послови имају радно интензиван карактер, отуда технолошка димензија подразумева стицање нових знања и вештина за ефикасније и квалитетније обављање услуга, чиме се ствара реална претпоставка за унапређење пословања и атрактивност за запослено особље.

Промена окружења ветеринарске праксе незаобилазно намеће потребу мењања досадашњег начина управљања, а поготову што се и сам процес управљања све више усложњава. Наиме, стварањем услова за развој приватне ветеринарске праксе, као и процес приватизације државних ветеринарских станица, ствара се нов тржишни амбијент за пословање ветеринарске праксе. Динамичност привредног амбијента који је настао из повољних и неповољних околности које су директно или индиректно утицале на ветеринарску праксу, те проактиван однос менаџмента праксе према тим догађањима, ствара позицију за креирање нове визије и плана за њену имплементацију, и елиминисање гепа између потенцијалних и фактичких перформанси у њеном пословању.

Стратегијски менаџмент представља нови приступ управљања праксом, што подразумева сталан процес њеног прилагођавања турбулентној околини и интеракцију праксе и околине у којој она делује. Дакле, стратегијски менаџмент се бави будућношћу ветеринарске праксе, односно њеном будућом позицијом и пословањем које се очекује на основу дефинисаних циљева и начина њиховог остварења. Данас, у време транзиције и интензивних промена кроз које пролази привреда Србије, а тиме и ветеринарска делатност, стратегија се све више користи за усмеравање и управљање садашњим и будућим развојем сваке ветеринарске праксе. Стога, стратегија се може дефинисати као водич у будућност, односно као начин вођења праксе у будућност.

Новонастала ситуација и окружење у којем се налази ветеринарска пракса, намеће потребу да се мења философија размишљања о њеном управљању, као и код сваког предузећа. Тако се и у ветеринарству користе војни термини, као што су стратегија и тактика вођења појединих оперативних послова. Увођење ових војних термина у пословну политику уопште, па тиме и ветеринарске праксе, изазвано је стварањем конфликтне ситуације са конкурентима. За обезбеђење пословног успеха потребно је добро познавање сопствених предности и слабости, као и својих конкурената, и сходно томе извршити избор најбољег правца и начина деловања. Дакле, победа у односу на конкуренцију се добија идејама и менаџерским вештинама у комбиновању ресурса праксе, па израда стратегије за постизање циља и избор тактике за рационално коришћење средстава представљају саставни део у терминологији привредника, политичара, научника и стручњака из других области.

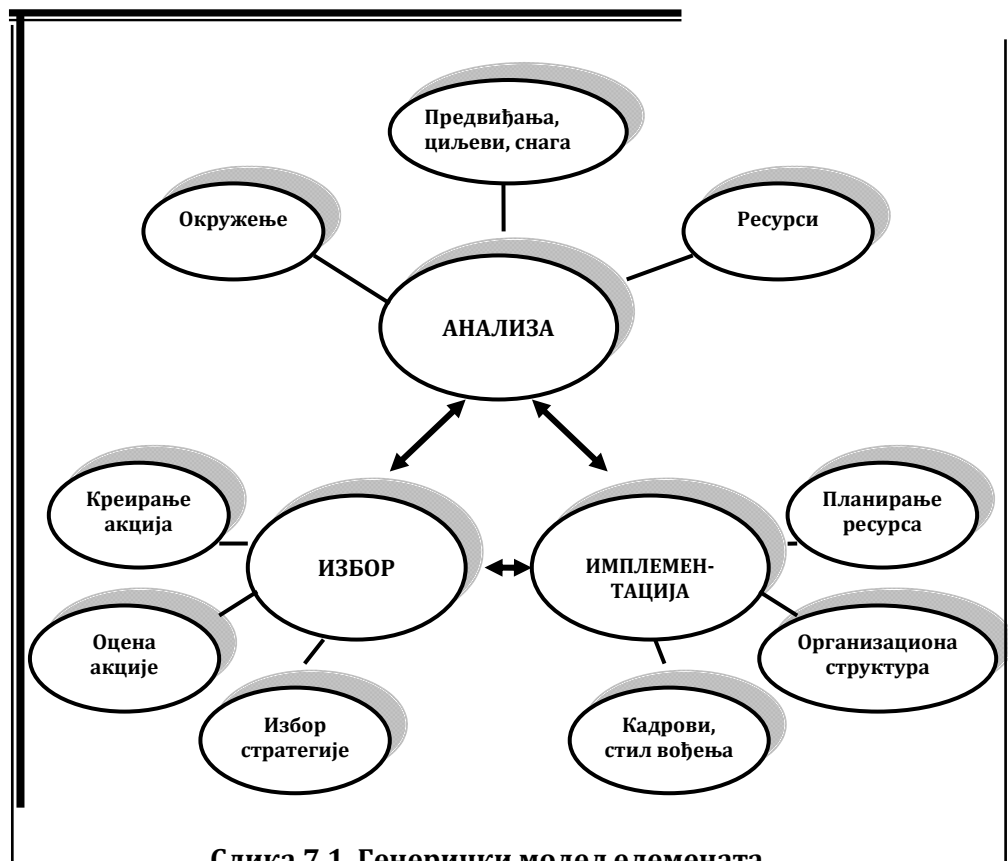
Израда стратегије ветеринарске праксе подразумева трагање за планским акцијама које ће обезбедити већу конкурентску предност. Стога, основни елементи стратегијске конкурентности су:

- способност да се разуме конкурентско понашање и интеракција између конкурената, клијената, новца, запосленог особља и ресурса којима се располаже,
- способност да се знање о конкурентности употреби за предвиђање,
- могућност употребе ресурса у нове сврхе,
- способност да се са довољно тачности предвиди ризик и добит приликом улагања,
- спремност да се крене у акцију.

На основу тога, стратегија се може дефинисати као избор правца, метода и инструмената за реализацију мисије и циљева праксе у датом привредном окружењу, како би се кроз успостављен однос између окружења и ресурсних могућности праксе смањио или елиминисао геп између потенцијалних и фактичких перформанси.

Стратегијски менаџмент је настао синтезом два одвојена, а често зависна подручја деловања, а то су пословна политика и концепт дугорочног пословног планирања. Како пословна политика ставља акценат на рационално управљање ресурсима, дугорочно планирање укључује утврђивање циљева и стратегија и даје одговор на питања где је пракса сада, где треба да буде и како тамо стићи. Интеграцијом пословне политике и дугорочног планирања створене су претпоставке за рационално доношење одлука о најбољем пословању ветеринарске праксе.

Стратегијски менаџмент у својој суштини садржи три кључна сегмента активности који имају утицај на имплементацију целокупног рада ветеринарске праксе. Централно питање стратегијског менаџмента је стратегијска анализа, стратегијски избор и стратегијска имплементација (слика 7. 1). Сваки од ова три сегмента има низ активности које треба спровести и користити за квалитативно позиционирање праксе у сопственом окружењу.



Слика 7.1. Генерички модел елемената стратегијског менаџмента

Стратегијска анализа обухвата анализу окружења, предвиђања односа стејкхолдера и анализу сопственог ресурсног потенцијала, на основу чега треба да се одреди позиција ветеринарске праксе и процене шансе и опасности за дефинисање мисије и циљева.

Стратегијски избор се састоји од идентификовања, описа и оцене стратегијских опција, као и избора стратегија развоја праксе или одређених организационих јединица. На бази извршене анализе и утврђених шанси, опасности, снаге и слабости, врши се избор стратегије развоја праксе у погледу њеног правца понашања, односно да ли ће под датим околностима ићи на експанзиван раст, стабилизацију, редукцију или заокрет у развоју.

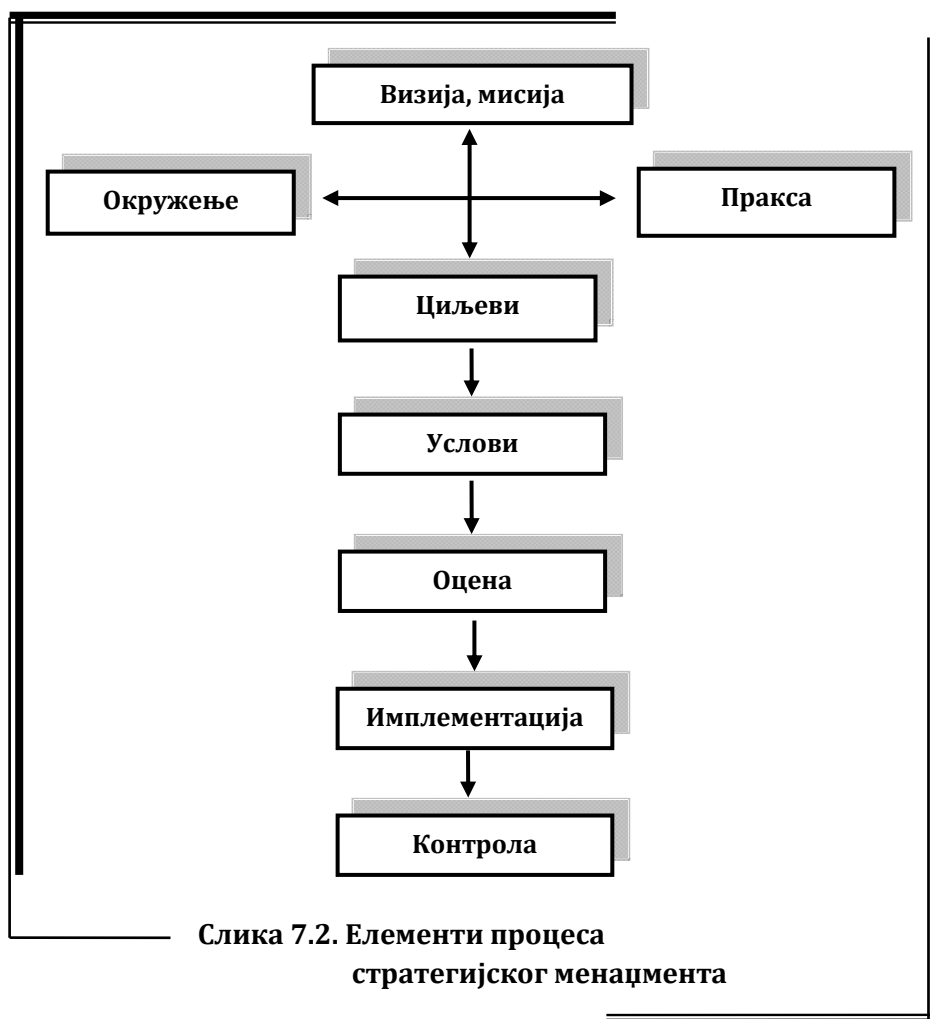
Стратегијска имплементација обухвата планирање алокације ресурса, првенствено стручног особља на одређено подручје, креирање одговарајуће организационе структуре, поделу рада, избор стила управљања, начин мотивације запосленог особља и систем информисања у пракси.

Увођење стратегијског менаџмента у ветеринарску праксу захтева да се изврше одређене организационе промене, уведе нова пословна култура запосленог особља, а посебно култура руководиоца који су задужени за дефинисање и спровођење стратегијског развоја праксе. Ако стратегијски менаџмент прихватимо као процес управљања будућим пословањем ветеринарске праксе, онда се одвијање овог процеса може посматрати кроз следеће фазе:

- дефинисање визије и мисије,
- анализа и предвиђање општег и ужег окружења,
- анализа и пројекција сопствених могућности,
- квалитативно и квантитативно дефинисање циљних перформанси праксе,
- идентификовање услова за вршење мисије,
- формулисање, избор и оцена стратегије,
- спровођење стратегије,
- контрола и ревизија примене стратегије.

Наведене фазе и интеракција пословних активности помоћу којих се управља ветеринарском праксом приказане су на слици 7. 2. На овој слици дат је шематски приказ и одговор на разна питања, почев од тога где пракса у будућности треба да буде – на шта одговор даје визија и мисија, затим које перформансе треба да оствари пракса – показују зацртани циљеви, којим правцем ићи ка остваривању циља – види се из изабране стратегије, како организовати спровођење или имплементацију стратегије, па до тога како обезбедити

ефикасно управљање у односу на нове могућности и знања у виду сталне контроле и ревизије утврђених грешака. Отуда, процес стратегијског менаџмента подразумева поседовање ветеринарске способности лидера, менаџерску вештину у вођењу праксе, и предузетничку склоност ка прихватању ризика.



Сваки лидер поседује визију, односно способност да креира и трансформише визију у стварност. Везивање визије за стварност или реално пословање праксе неминовно доводи до дефинисања мисије и циљева које ветеринарска пракса треба да оживотвори у реалном свету. Дакле, визију треба трансформисати у мисију, из које се идентификују циљеви и политика, затим стратегија и планови – политички и оперативни (слика 7. 3).



Топ-менаџмент или предузетник треба успешно да управља праксом, и да је успешно води у будућност. Која је то будућност у коју треба водити праксу, где ће она да стигне, шта ће радити у будућности и како ће се понашати у будућности, то је визија коју топ-менаџмент треба да има при увођењу стратегијског менаџмента. Дакле, **визија** је виђење будућности и прихваћено веровање у систем вредности чијим артикулисањем лидер жели да придобије следбенике за покретање и реализацију пословања праксе. Путем визије се исказују аспирације које ће пракса имати у будућности, без навођења начина који ће користити да оствари циљ.

Мисија се везује за законски основ који ветеринарска пракса мора да испуни при регистрацији, односно њом се описује сврха постојања и активност праксе која је заснована на потенцијалу и приликама у окружењу. Основне компоненте мисије ветеринарске праксе су сврха постојања, врсте услуга, територијална обухватност, циљно тржиште, главне специјалности које поседује, фактори успеха на које се ослања пракса, имиџ праксе и њен однос према окружењу, и однос према запосленом особљу. Када се кроз мисију изражава сврха постојања ветеринарске праксе и њена садашња и будућа делатност пословања, пре свега се мисли на задовољење потреба клијената и тржишног окружења у којем ће те потребе бити задовољене. Преко мисије се дефинише пословна оријентација праксе, а истовремено се олакшава начин дефинисања циљева којима се тежи у будућности.

Циљеви представљају стање, односно тип и ниво пословних перформанси којима ће ветеринарска пракса тежити у остваривању своје мисије. Циљеви су примарна планска одлука којом се значајно профилише, мотивише и каналише понашање праксе, и на тај начин представљај ново стање у којем пракса жели да се нађе у будућности. За разлику од визије и мисије које самостално артикулишу слику будућности, циљевима се

квалитативно и квантитативно приказују пословне перформансе које пракса у будућности жели да достигне. Стратегијски циљеви ветеринарске праксе дефинишу се након сериозне анализе окружења и саме праксе, и предвиђања будућности у којој ће она функционисати. Основни циљ сваке праксе треба да буде очување егзистенције и обезбеђивање континуираног жељеног развоја. Дакле, пракса треба да обезбеди континуитет садашњег и будућег ефикасног функционисања.

Дефинисање циљева није лак и једноставан посао, али, генерално, свака пракса која функционише у тржишним условима привређивања мора да пружа све врсте ветеринарских услуга које траже клијенти, и да њиховом продајом очекује максимизирање профита. Циљеве можемо диференцирати на опште и конкретне, а конкретне циљеве на задатке. Свака мисија треба да садржи циљеве који се везују за организацију и управљање и одnose се на:

- побољшање ефикасности пружања услуга и односа са клијентима,
- квалитет и врста услуга,
- едукација и квалификациона структура запосленог особља,
- унапређење техничке опремљености,
- увођење нових техника и вештина у раду,
- очување постојећег броја клијената и освајање нових,
- побољшање финансијских резултата, итд.

Ниједна ветеринарска пракса не може постојати „у вакууму“, односно не знајући куда иде, нити чему стреми. Циљ се стога може описати као крајња тачка према којој су усмерене организацијске и индивидуалне активности, односно као жељено стање ветеринарске праксе у одређеном тренутку.

Пример 7. 1: У следећој табели су наведени циљеви које је власник мале ветеринарске праксе поставио својим запосленима у 2009. години (лева колана табеле 7. 1). Шта мислите о начину на који су постављени циљеви и шта је основни недостатак у овом начину одређивања циљева? Уколико мислите да су постављени циљеви лоше дефинисани, а јесу, онда у десну колону табеле упишите како бисте ви преформулисали циљеве из леве колоне.

Табела 7.1. Дефинисање циљева ветеринарске праксе

Предложени циљеви	Преформулисани циљеви
Остварити значајно већи профит него у предходној години.	Остварити 10% већи профит у односу на прошлу пословну годину.
Смањити административне и управне трошкове.	Смањити трошкове пословања за 12% у односу на исте у прошлој години.
Повећати број интервенција и број клијената у картотеци.	Повећати број интервенција и број клијената за 2% према прошлој години.
Увести компјутерски систем како би се ажурирала постојећа евиденција, обезбедио ефикасан менаџмент и побољшала наплата потраживања.	У пословање увести персоналне рачунаре који су повезани са УВ и опремљени специфичним софтвером, дизајнираним за ветеринарски менаџмент.

Предлог решења: У десној колони наведене табеле дат је предлог преформулисаних циљева тако да буду МЕРЉИВИ, односно таква дефиниција циљева која омогућава да се на крају датог временског периода може проверити њихово испуњење. Дато решење не треба обавезно да се поклапа с предложеним, али је важно да испуњава горњи захтев – да је мерљиво.

Политика је скуп одлука којима се декларишу ставови, начела и принципи везани за одлучивање у пословању ветеринарске праксе, односно она треба да створи конзистентност на повезивању циљева и њихове операционализације кроз стратегију. Стога је тешко направити јасну дистинкцију између циљева и политике. Политика праксе може да се разликује код односа праксе са окружењем, као и код регулисања међусобних односа унутар праксе, или између запосленог особља, односа према раду, итд. Дефинисање политике се врши на одређени временски период, у просеку око три године, усвојену политику нико не може самостално да мења, осим тела које је донело, а изузетно, само главни менаџер може да одобри њено кршење, односно одступање од усвојене политике.

7.2. Анализа окружења и предвиђање

Активност ветеринарске праксе се одвија под утицајем бројних и различитих фактора екстерне и интерне природе. Утицај ових фактора доприноси креирању привредног амбијента у којем се стварају шансе и опасности за пословање ветеринарске праксе. Неки од ових фактора су ван контроле праксе, и њима се треба прилагодити, док се на друге може утицати у мањој или већој мери путем избора стратегијске алтернативе деловања. Стога, менаџмент праксе мора да узме у обзир све ове факторе, да разуме природу и значај њиховог деловања, те да мудрог управљачком активношћу искористи шансе и минимизира претње и неповољности које га окружују.

Стратегијска анализа треба да обухвати анализу окружења и анализу саме праксе. Екстерно окружење је пословни амбијент или средина у којој ветеринарска пракса остварује своју мисију. То окружење је слојевито и може се диференцирати на непосредно и посредно окружење.

Успех праксе зависи од способности менаџмента да установи консонантне и профитабилне односе са пословном средином. Отуда, за остваривање успеха потребно је вршити стално снимање окружења како би се извршила идентификација будућих шанси и опасности које могу позитивно, односно негативно утицати на остваривање циљева праксе. Ваљана анализа и предвиђање екстерног окружења представљају прву фазу стратегијског планирања. Упознавањем са структуром окружења ствара се економски хоризонт на основу кога се граде мисија и циљеви ветеринарске праксе. На слици 7. 4. дат је приказ екстерног окружења ветеринарске праксе, са елементима који обухватају непосредно и посредно окружење.



Непосредно окружење Посредно окружење

Интерно екстерно

----- Флексибилна граница

Ветеринарска пракса, као отворени систем, налази се под утицајем и у интеракцији са окружењем, те анализом треба обухватити постојеће стање ових фактора, анализу и предвиђање промена у оквиру ових фактора и анализу утицаја очекиваних промена које ће настати у пракси. Фактори посредног окружења имају индиректни утицај на ветеринарску праксу и они имају макроаспект деловања преко креирања економске политике, политике и законодавне сфере, друштвеног степена развоја и техничко-технолошког развоја. Пошто су ови фактори променљивог карактера, њихове промене изазивају одређени утицај, а пракса, уколико жели да опстане и обезбеди тржишну конкурентност, мора их антиципирати.

Међутим, фактори непосредног окружења делују на тржишту или у оквиру саме праксе, тако да је веома значајно да се посебно посматрају и анализирају. Екстерна група фактора непосредног окружења, међу које спадају конкурентске ветеринарске праксе, велдрогерије, клијенти, банке и осигуравајућа друштва, ветеринарска комора, медији, друга професионална удружења и Управа за ветерину, чини групу фактора у чијој се интеракцији креира пословни амбијент, и пресудно утичу на стварање позитивне климе у средини где пракса остварује своју мисију. Ради се о факторима који одређују врсту тражње одређених ветеринарских услуга, тржишно учешће праксе у пословима општег и посебног интереса, начин обезбеђивања потребних инпута – лекови, дијагностичка средства, вакцине, опрема, капитал за пословање ветеринарске праксе, њено представљање пред клијентима и сарадњу са сличним удружењима и асоцијацијама сточара. Анализа саме ветеринарске праксе треба да обухвати кадровске, организационе, техничко-технолошке, развојне и финансијске потенцијале којима располаже, и на основу снимљеног стања да се добије оцена могућности адаптирања на промене које настају под утицајем наведених фактора из посредног и непосредног окружења.

Снимање и антиципирање окружења може се вршити ирегуларно, регуларно и континуирано, што зависи од могућности вршења снимања, сврхе и значаја који пракса придаје том поступку (таб. 7. 2).

Ирегуларно, односно повремено снимање окружења врши се коришћењем *ad hoc* студија поводом појаве неке ендемске болести или неког другог узрока погоршања епидемиолошког стања на региону или националном нивоу. Фокус снимања је на прошлости, како би се прикупиле потребне информације и подаци о узроцима појаве болести и припремио предлог програма за ерадикацију.

Регуларно или редовно снимање се спроводи у одређеном периоду године, односи се на одређене догађаје (проблем репродукције крива), ори-

јентисано је на блиску будућност и проактивно деловање праксе на решавање овог проблема.

Континуирано снимање се заснива на структурираном систему прикупљања и обради података (мониторинг маститиса) на широком простору, са проактивним деловањем и предвиђањем стања на дужи рок.

Табела 7.2. Различити системи снимања окружења праксе

Елементи	Системи снимања		
	Ирегуларан	Регуларан	Континуиран
Средства која се користе	<i>Ad hoc</i> студија	Периодично	Мониторинг
Обим снимања	Специфични догађаји	Одабрани догађаји	Дисперзно
Мотив снимања	Кризна ситуација	Доношење одлука	Програмски процес
Временски аспект рада	Релативно	Проактивно	Проактивно
Временска димензија података	Ретроспективно	Текућа и ретроспективна	Проспективно
Домет одлука – хоризонт	Текућа и блиска	Средњорочно	Дугорочно
Носиоци активности	Разне агенције	Разне агенције	Разне агенције

Тржишни услови привређивања подразумевају хармонизацију ветеринарске праксе са окружењем, као и самостално или заједно са већим бројем пракси да утичу на догађаје у окружењу. Од стања окружења, аспирација и циљева које је дефинисао менаџмент зависи правац и интензитет реаговања праксе у наредном периоду (таб. 7. 3).

Зависно од окружења, на основу приказаног понашања праксе, пословна политика поставља питања како ускладити краткорочне перформансе и дугорочну виталност праксе, односно да ли је боље контролисати негативно понашање окружења, уместо промовисања позитивног. Први приступ промовише чекање, зихерашко понашање, и ослања се на механичко планирање, док се други приступ заснива на претензији да се будућност предвиди пре него што се догоди, те захтева антиципативно, односно *ex-ante* планирање са аналитичким пројекцијама. Пошто се позиција ветеринарске праксе мења, како услед промене окружења или услед промене стратегије, потребно је да пракса има проактиван однос и да бира стратегију прилагођавања и утицаја на окружење.

Табела 7.3. Стратегијско понашање праксе у односу на окружење

Циљеви	Стање окружења				Стратегијске акције
	Повољно	Неповољно	Стабилно	Нестабилно	
Побољшање позиција	*		*		Повећање конкурентности
Ограничење утицаја		*		*	Интеграција, кооперација
Повећана спремност реаговања		*		*	Јачање ликвидности
Пацификација окружења				*	Савези, лобији, дугорочни аранжмани
Минимизирање трошкова		*		*	Улагање у интерну флексибилност
Промена или померање границе окружења		*		*	Иницирање нових тржишта и технолошких иновација

За успешно функционисање ветеринарске праксе у нашој земљи, било да је у питању постојећа пракса или нова, која се формира, битно је познавање конкурентског окружења. Конкурентско окружење представља привредна грана или област рада, пољопривреда, трговина и здравство, а детерминанте гране су услуга и купци, односно клијенти као власници животиња.

Ветеринарска пракса обавља послове од општег интереса – куратива, хирургија, промет, репродукција и вештачко осемењавање, консалтинг, и послове од посебног интереса, који имају јавни карактер – контрола инфективних болести, зооноза и овлашћени послови контроле здравствене безбедности животиња и намирница. Отуда, широка лепеза ветеринарских услуга говори о диференцијацији купаца према квалитету услуга, ефикасности спровођења програма контроле и начину комуникације са клијентима. Међутим, цена није индикатор диференцијације, јер се утвр-

ђује на нивоу гране од стране ветеринарске коморе. Понуда и тражња у грани се континуирано мењају, усавршава се асортиман и квалитет услуга, јављају се нови клијенти, а постојећи или мењају своје понашање и траже нову праксу, или нестају. Зато је анализа гране значајна за избор стратегије ветеринарске праксе пошто она пресудно утиче на понашање и развој праксе.

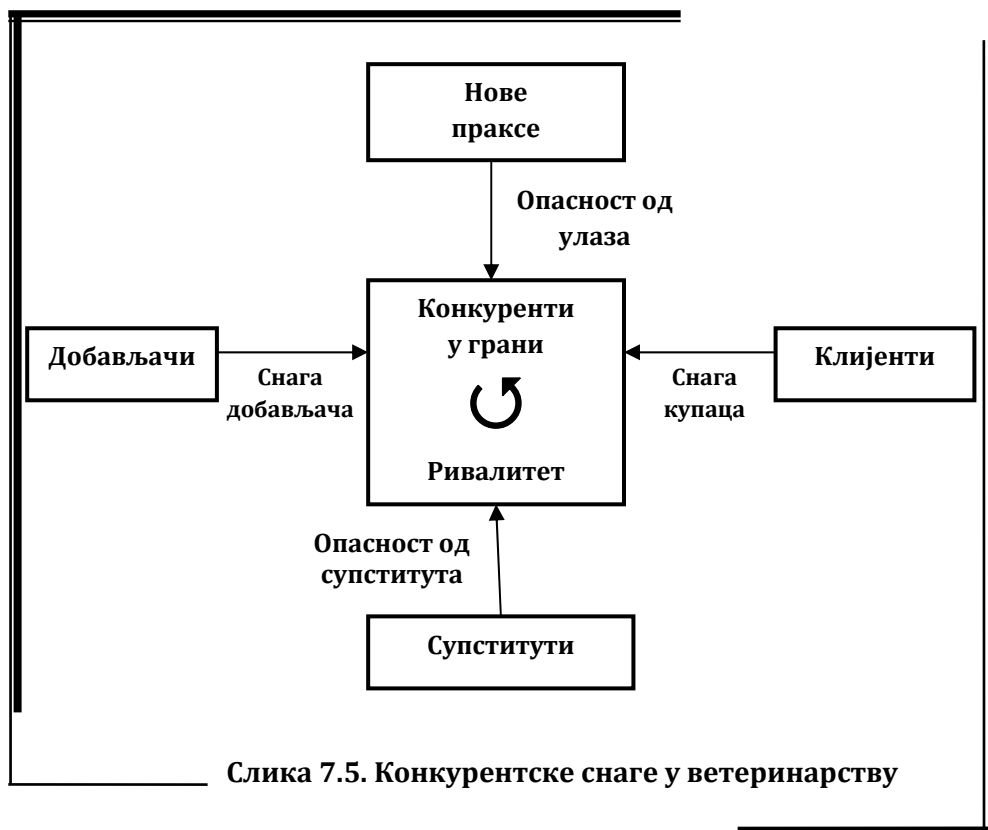
Грански фактори утичу на сваку праксу у грани, с тим што свака пракса различито реагује на тај утицај. Та различитост потиче делом из конкурентских снага које се јављају у непосредном окружењу, а и из снаге саме праксе (слика 7. 5). Понашање праксе у знатној мери зависи од:

- отварања нових пракси,
- добављача,
- клијената,
- супститута,
- конкуренције.

Различит интензитет конкурентских снага изазива разлику у степену рентабилности ветеринарске праксе. Улазак у ветеринарску браншу подразумева стварање нових пракси, што доводи до промене тржишног учешћа и пада рентабилности. Зато, контрола отварања нових пракси, уписна политика студената и законске баријере за бављење ветеринарским послом треба да представљају избалансираност на конкурентском плану.

Снага добављача огледа се у стабилном снабдевању праксе неопходним инпутима, нивоу цена и квалитету испорученог материјала и опреме. Добављачи у знатној мери могу да утичу на пад рентабилности пословања праксе.

Клијенти истичу захтев за квалитетнијом и ефикаснијом ветеринарском услугом или увођењем у конфронтацију са конкурентском праксом. Оба захтева доводе до раста трошкова, а тиме и до пада рентабилности пословања. Снага сваког купца, односно клијента, зависи од величине и броја услуга које користи, али сваки купац је драгоцен, а поготову они клијенти – фармери који имају висок обим тражње ветеринарских услуга.



Супститути у ветеринарству могу бити нерегистроване праксе или ветеринарски стручњаци који илегално раде. Без обзира на то који је облик у питању, ветеринарска комора преко својих органа треба да санкционише њихово деловање.

Ривалитет између конкуретских пракси је нов облик организовања рада ветеринарске праксе у нашој земљи, тако да свака пракса мора да мења досадашње навике које јој је обезбеђивао монизам, и да се припрема за услове рада потпуне конкуренције. У условима потпуне конкуренције, ривалитет између пракси треба да доведе до бољег квалитета услуга, ефикаснијег рада пракси, повољнијег епидемиолошког стања у земљи и обезбеђивања производње здравствено безбедних намирница за домаће и инострано тржиште.

Када се изврши снимање и анализа конкурентских снага у окружењу, прелази се на сагледавање релативне позиције ветеринарске праксе у оквиру делатности. Позиционирање подразумева одређивање рентабил-

ности праксе на нивоу делатности. Добра позиција ветеринарске праксе и обезбеђивање високе стопе приноса на уложена средства значи да је пракса обезбедила конкурентску предност у трошковима или диференцијацији врста услуга и клијената на својој територији.

Пошто стратегијски менаџмент представља поглед у будућност, неопходно је предвидети будућа стања и будуће догађаје у којима ће ветеринарска пракса деловати. Предвиђање пружа основ за стратегијски менаџмент и чини квалитативну разлику у односу на оперативни менаџмент. Према томе, може се рећи да цео концепт стратегијског менаџмента лежи на предвиђању будућности и дефинисању начина како даље водити ветеринарску праксу.

Предвиђање је у тесној вези са анализом окружења и планирањем. Оно подразумева истраживачки рад, јер открива шансе и указује на опасности које ће се догодити у будућности, олакшава процес доношења одлука, антиципира будуће токове за стратегијско планирање и помаже да се минимизира ризик и неизвесност у пословању праксе. Према томе, предвиђање се може дефинисати као истраживање будућности, са циљем да се дође до планских претпоставки о релативном односу и природи дејства екстерних и интерних фактора на будуће пословање ветеринарске праксе. Пошто анализа окружења указује на успех праксе, предвиђање представља претходницу планирања и неопходно је да се путем истраживања будућности укаже на искоришћавање шанси или минимизирање појаве опасности.

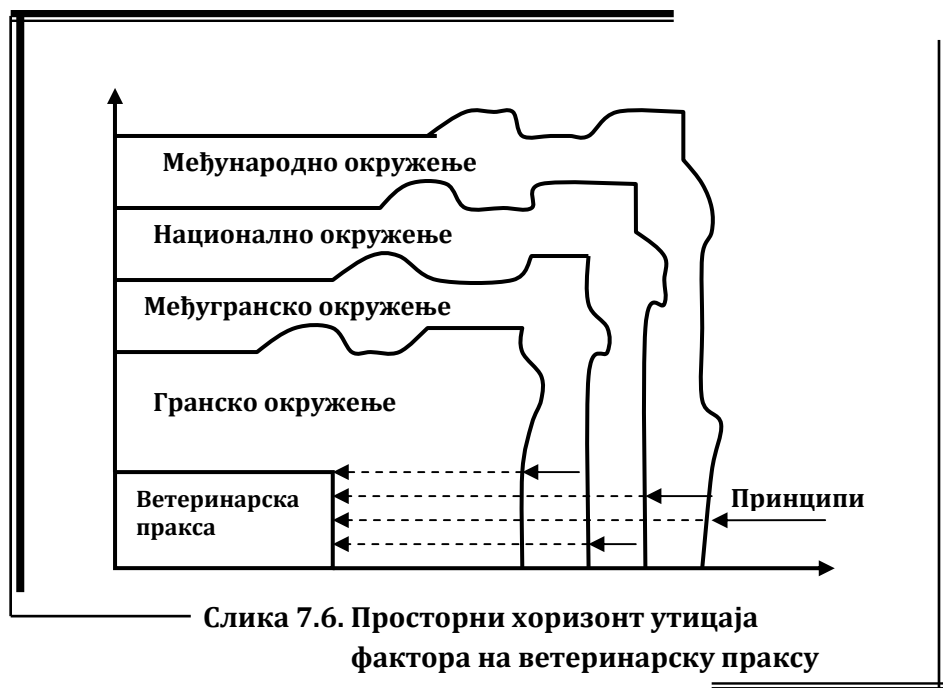
Спремност ветеринарске праксе на анализу и дешифровање сигнала који носе поруке о тенденцијама развоја повољних и неповољних околности, о праћењу конкурентских снага, тенденције развоја ветеринарске делатности изван граница земље, правцу и брзини технолошког развоја у области ветеринарске медицине, апсолутној или релативној несташици материјала и средстава која се користе у пружању услуга и економској стабилности у земљи, значајно је за квалитетно предвиђање и сигурно вођење у будућност.

Ветеринарска пракса која предвиђа и планира суочава се са познатим проблемима. За разлику од оне праксе која то не чини, она се увек бави новим проблемима и стално трпи изненађења. Преактивистички приступ је стварање јасног економског хоризонта за пословно одлучивање у коме ветеринарска грана очекује промене, настоји да их предвиди и на тај начин бива у стању да шансе искористи, а опасности минимизира, насупротив инактивистичком приступу, који стално касни и ствара проблеме.

Под економским хоризонтом се подразумева ширина просторног и дужина временског сагледавања фактора који ће утицати на пословање вете-

ринарске праксе у будућности, као и антиципирање домета консеквенци планских одлука које се доносе у садашњости. Овај хоризонт се може посматрати са просторног и временског аспекта. Просторни хоризонт се односи на ширину и дужину увида праксе у факторе њеног окружења, како посредног тако и непосредног. Интензитет утицаја ових фактора на пословање праксе зависи од њене величине, ширине и услужног портфолија. Просторни утицаји на ветеринарску праксу могу потицати из међународног окружења, националног окружења, међугранског и гранског окружења (слика 7. 6).

У поступку идентификовања и предвиђања фактора просторног хоризонта постоје два начина, први од врха према доле и други одоздо према горе. Код првог приступа, полази се од предвиђања на међународном, затим националном, међугранском и гранском нивоу, односно полази се од најопштијег утицаја до утицаја непосредног окружења. Други приступ полази, обрнуто, од посебног ка општем и карактеристичан је за мање праксе, односно ветеринарске амбуланте. Међутим, пошто је будући пословни амбијент и будућност ветеринарске праксе зависна од утицаја фактора окружења и садашњих одлука, најбоље је да се препознавање и предвиђање просторног хоризонта праксе врши комбинацијом ова два начина.



Временски хоризонт је величина у којој се могу предвидети кретања одређених привредних појава које значајно утичу на пословање ветеринарске праксе. Међутим, његове могућности предвиђања се смањују ако се више иде у будућност, а исто тако, што се даље иде у прошлост – смањује се могућност коришћења прошлим искуством. Стога, питање дужине временског хоризонта може се поделити на кратки, средњи и дуги рок.

Краткорочно предвиђање обухвата период до годину дана и обично се користи као основа за припрему краткорочних, оперативних планова. Ово предвиђање обухвата идентификовање, антиципирање и димензионирање утицаја фактора који се појављују на регуларан или ирегуларан начин. Када се ради о факторима који се регуларно појављују у току године (утицај сезоне, годишњи одмори, школски распуст, празници, устаљене манифестације различитог карактера), предвиђања њиховог утицаја можемо вршити на основу прошлости, односно коришћења података о кретању обима извршених дијагностичких захвата, имунопрофилактичких мера, хируршких захвата или контроле промета и здравствене безбедности животиња. Међутим, фактори који се ирегуларно јављају у току године и значајно могу допринети повећању обима ветеринарских услуга (дијагностика, имунопрофилактика и контрола) односе се на одређене мере које предузима локална заједница у виду организовања изложби, сајмова и других манифестација, а њихово предвиђање врши се на бази искуства других или на основу сличности између два догађаја.

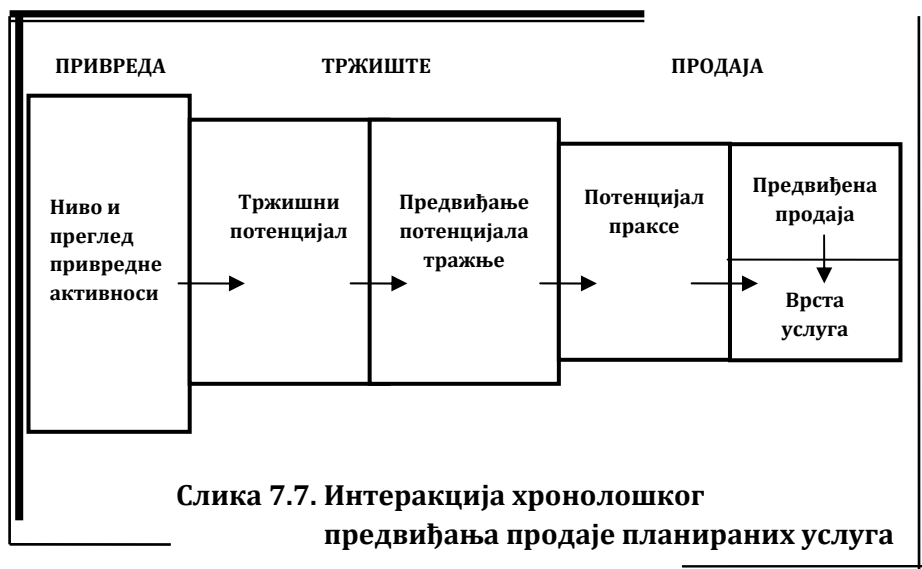
Средњорочно предвиђање обухвата период од једне до пет година и оно треба да омогући реалније одређивање циљева, акција и услова који ће се остварити у средњорочном плану. Пошто се у току средњорочног периода реализују многи пројекти, значајно је да се путем средњорочног предвиђања антиципирају одређени фактори и димензионира њихово дејство у том периоду. Међутим, због тешкоћа у обезбеђивању континуитета одређених фактора и њихове временске димензије, отежано је предвидети пословни амбијент за овај период. Као помоћ у овом предвиђању могу се користити неке методе које могу помоћи да се предвиди кретање неких фактора, а то је екстраполација тренда и делфи метод.

Дугорочно предвиђање обухвата период преко пет година, у ком могу да се промене сви фактори процеса пружања услуга. У овом периоду долази до изражаја дејство многих фактора (популациони трендови, примена животног стандарда, општи циклус трговине, трендови прихода, трендови сточног фонда, технолошки развој, епидемиолошко стање, међународна размена), а ветеринарска пракса треба да их има у виду код дугорочног планирања развоја, улагања и опремања. За ову врсту предвиђања

користе се разне методе и технике које треба да допринесу минимизацији неизвесности пословања ветеринарске праксе.

Полазећи од анализе и предвиђања окружења, за потребе стратегијског планирања потребно је утврдити међусобни утицај појединих фактора и идентификовати шансе, односно активности на будући пословни амбијент праксе. У том циљу, добро је да се утврди однос и утицај појединих макрофактора из посредног окружења на микрофакторе из непосредног окружења. Наиме, концептуални приказ макроокружења – друштвени, економски, политички и технолошки, на које ветеринарска праксе не може да утиче, треба пројектовати на поједине факторе микроокружења – тржиште, клијенти, конкуренција, снабдевање лековима и другим материјалом, врсте услуга, финансије и однос са локалном заједницом, професионалним удружењем и другим асоцијацијама. Антиципирањем тенденција кретања ових фактора, пракса идентификује просторни и временски хоризонт у којем ће се одвијати њено пословање. Такође, значајно је да се кроз процес предвиђања идентификују брзе и споре растуће промене, и утврди међусобни утицај појединих фактора на укупан будући пословни амбијент ветеринарске праксе.

Тржишно предвиђање окружења у којем ће ветеринарска пракса вршити своју мисију представља кључан моменат за обезбеђивање поузданог хоризонта и добру оријентацију у развоју. Тржишно предвиђање односи се на утврђивање потенцијалног облика тражње ветеринарских услуга и, сходно томе, одређивање продаје на антиципираном тржишту. Узима се у обзир потенцијална тражња пошто се указује на могуће проширење тржишта у датом временском хоризонту, па је за праксу значајно да се мери њено тржишно учешће у сервису. Поред општих фактора макроокружења у привреди, посебно треба анализирати и предвиђати директне факторе тражње ветеринарских услуга и њихову еластичност у односу на маркетиншке напоре и понуду услуга (слика 7. 7). Применом итеративног поступка предвиђања долази се до величине потенцијалног тржишта, предвиђене тржиштне тражње, потенцијала продаје услуга и предвиђеног обима продаје ветеринарских услуга праксе.



Потенцијално тржиште је обим услуга које би биле унапређене од стране клијената ако се води стриктна контрола здравља животиња, док је предвиђање тражње очекивани ниво тражње услуга у грани, који ће вероватно зависити од креираног обима послова у контроли здравља животиња. Потенцијал продаје услуга ветеринарске праксе је део тржишног потенцијала који пракса очекује да покрије, или лимит учешћа у укупној тражњи, док је предвиђени обим продаје праксе обим продаје који је избалансиран на основу маркетинга плана понуде у претпостављеном амбијенту. На основу оваквих анализа могуће је доћи до планиране продаје укупног обима ветеринарских услуга или одређене групе услуга појединачно, као и услуга из дела јавног здравства или пословне праксе. Код ових предвиђања треба имати у виду да ли ће тражња имати експанзиван или неекспанзиван карактер. Уколико се предвиђа неекспанзивна тражња, утврди се потенцијално тржиште ветеринарских услуга и у односу на њу планира тржишно учешће и веће маркетинг активности за већу понуду сопствених услуга. Међутим, уколико је у питању експанзивно тржиште, предвиђа се обим сопствене понуде услуга и на основу тога одређује потенцијал продаје услуга којим пракса жели да учествује у окружењу.

Предвиђање представља озбиљан и одговоран посао који се бави испитивањем будућности развоја ветеринарске праксе, а да би његове прогнозе биле што реалније и тачније, потребно је користити различите методе и технике предвиђања. У циљ што реалније процене предвиђања користе се одређене методе и технике рада. Начин предвиђања врши се

на објективан и субјективан начин, с тим што се субјективан начин ослања на интуицију, емпирију, интелигенцију и расуђивање, а објективан на коришћење нумеричких вредности.

Примена квалитативних метода код субјективног начина предвиђања врши се на основу следећих метода:

1. **Метода субјективног оцењивања** огледа се у томе што се предвиђање врши на основу мишљења менаџера из различитих ветеринарских амбуланти у оквиру исте ветеринарске станице. Добре стране ове методе су у томе што је брза, лако спроводљива, јефтина и обезбеђује сучељавање погледа стручњака исте специјалности. Међутим, лоша страна ове методе је неутемељеност на стварним чињеницама, већ се оцењивање заснива на субјективној процени појединих манаџера.
2. **Делфи-метода** се заснива на предвиђањима групе експерата за одређено подручје, и изводи се према специфичној методологији, дизајнираној с циљем да се смањи међусобни утицај мишљења експерата. То значи да се оцена врши у више понављања док се не утврди најмање одступање од просечног мишљења.
3. **Метода мишљења персонала** темељи се на предвиђањима будућих услуга или других фактора пословања од стране стручног персонала, односно ветеринара. Предности овог начина предвиђања везане су за коришћење специјалистичког знања и искуства стручњака, као и за преузимање одговорности за предвиђање у руке оних који их морају и остварити. Основни њен недостатак је намерно потцењивање тражње како би менаџмент поставио ниже услужне квоте реализације.
4. **Метода анкетирања клијената** се спроводи испитивањем већ постојећих или потенцијалних потрошача – клијената о аспектима пословања које се жели предвидети. Ова метода спада у домен маркетиншког истраживања, и добра страна јој је што се заснива на предвиђањима непосредних информација које се добијају од крајњих корисника ветеринарских услуга, а основна слабост ове методе је немогућност примене на ширим тржиштима, на којима је број крајњих потрошача – клијената врло велик, односно где их је тешко идентификовати.

Примена квантитативних метода код објективног начина предвиђања може се обављати на основу следећих метода:

1. **Метод анализе временских серија** покушава издвојити три основна фактора који дјелују на кретање вредности неке варијабле у времену:
 - а) тренд је метода код које вредности зависе од времена као варијабле и оне се могу предвиђати употребом модела регресије,
 - б) сезонски део вредности који зависи од дела године – сезона, нпр. спровођење имунопрофилактичких мера код одређених врста жи-

- вотиња, спровођење одређених хируршких захвата, или продаја хране за животиње у великом делу зависи од сезоне, за разлику од обављања већине куративних захвата који не зависе од сезоне,
- в) циклусни део вредности који се правилно понавља у раздобљима од по неколико година (циклуси криза – просперитет, итд.).

Сезонске и циклусне варијације могу се израчунати уз помоћ индекса раста или стопе раста/пада.

2. **Регресиона анализа** покушава повезати количину, односно број извршених услуга, с неком другом варијаблом коју је лакше прогнозировать од броја извршених интервенција. Полазећи од тога да постоји веза између процента концепције као зависне варијабле и броја инсеминација као независне варијабле, може се пронаћи приближни израз у виду једначине која их повезује.
3. **Симулацијски модели** су системске једначине, које на поједностављен начин описују систем пословања ветеринарске праксе у њеној околини. Ако се у тај систем уврсте одређене вредности, онда се могу добити вредности других одговарајућих варијабли. Мењањем улазних вредности добијају се различити резултати предвиђања, што омогућује израду предвиђања ветеринарских услуга у различитим условима у пословној околини.
4. **Економетријски модели** су слични симулацијским моделима, с тим што се код примене овог модела пословање ветеринарске праксе покушава изградити на основу стварних података из прошлости. Основна предност ових модела је у томе што захватају врло велики број података, те омогућавају брзо и једноставно добијање предвиђања у случају промена у околини, тако да се могу израдити различите „верзије“ очекиване будућности. Њихов је недостатак у високој сложености и трошковима развоја модела, које тражи ангажман посебно образованих стручњака.

У ветеринарској пракси постоји озбиљан проблем вођења евиденције, а нумеричке вредности о епидемиолошком стању нису увек прецизне и тачне, и зато је најбоље комбиновати оба начина предвиђања. Најпознатије квантитативне методе које се могу лако и једноставно користити у ветеринарској пракси су регресиона анализа и сезонски индекси раста. При коришћењу ових метода, полази се од нумеричких вредности и доброг познавања стања у ветеринарској делатности.

Примена регресионе анализе и анализе тренда се заснива на статистичком моделу регресије, који омогућава да се установи веза између неке две појаве, а затим пронађе математички израз помоћу којег би могли одредити колика ће бити величина једне појаве, уколико познајемо величину друге. Типични примери у ветеринарској пракси код којих је могуће користити регресију су:

- предвиђање износа трошкова у односу на број извршених услуга,
- предвиђање броја услуга у односу на протекло време,
- предвиђање броја услуга по ветеринару у зависности од величине терена који опсервира, итд.

Наравно, да бисмо успоставили неки однос између две појаве, морамо имати одређене податке о томе колики су били износи појединих појава у довољно дугом временском периоду. Уколико претпоставимо да ће однос између појединих појава остати исти какав је био и у прошлости, а уколико се то заиста и оствари, можемо са задовољавајућом прецизношћу предвидети будућност. Када се подаци анализирају на овај начин, потребно је нацртати координантни систем са две линије, **X** и **Y**. На линију **X** уносе се тачке чија вредност представља величине које познајемо – независне вредности, а на линију **Y** уносимо вредности величина које желимо предвиђати – зависне вредности. У случају примене метода анализе тренда, као независне вредности или варијабле које се уносе на линију **X** увек се узима време.

Пример 7. 2: Ветеринарска пракса „Мил-вет“ је у току десетогодишњег периода постојања остварила следећи ниво прихода по годинама:

Година	Приход (000 дин)
2001.	594,50
2002.	578,00
2003.	613,70
2004.	676,80
2005.	708,30
2006.	783,20
2007.	833,90
2008.	868,00
2009.	945,70
2010.	984,00

На основу ових података треба израчунати приход који ветеринарска пракса може да очекује у 2011. години.

Предлог решења: Прво треба одредити која од датих променљивих је зависна (то је она чију величину хоћемо да предвиђамо), а која је независна величина (то је појава на основу које предвиђамо). У датом примеру хоћемо да предвидимо ниво прихода (зависна величина) у зависности од протеклог времена (независна величина). Да бисмо решили овај проблем, треба да нацртамо графикон са **X** и **Y** линијама на које се уносе стварни подаци који су нам познати за обе посматране величине. На осу **X** се наносе вредности независне величине у датој години, а на осу **Y** се наносе вредности зависне величине које су

остварене у истој години. Поступајући на овај начин, добијају се координате за сваку унуту појединачну тачку, и на основу њихове растурености доноси се закључак о њиховој међусобној повезаности. Међутим, најједноставније је прочитати вредност зависности две појаве ако нацртане тачке, с већом или мањом прецизношћу, повежемо са одређеним правцем. Ако са X_i означимо појединачне вредности независне варијабле, а са Y_i појединачне вредности зависне варијабле, а малим словом „ i “ у индексу означимо поједини пар вредности тих варијабли, помоћу већ познатих формула за рачунање параметара линеарне регресије могу се пронаћи вредности правца регресије $y = a + bx^*$.

Коефицијент a се израчунава по формули: $a = \bar{y} - b\bar{x}$, док се други, коефицијент b , израчунава на следећи начин:

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \cdot \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \cdot \bar{x}^2}$$

За даље рачунање одговарајућих параметара потребно је припремити следећу радну табелу:^{*}

Година	X_i	Y_i	X_i^2	$X_i Y_i$
2001.	1	594,50	1	594,50
2002.	2	578,00	4	1.156,00
2003.	3	613,70	9	1.841,10
2004.	4	676,80	16	2.707,20
2005.	5	708,30	25	3.541,50
2006.	6	783,20	36	4.699,20
2007.	7	833,90	49	5.837,30
2008.	8	868,00	64	6.944,00
2009.	9	945,70	81	8.511,30
2010.	10	984,00	100	9.840,00
Укупно	55	7.588,10	385	45.672,10

На основу података наведених у радној табели израчунате су аритметичке средње вредности зависне и независне променљиве:

$$\bar{M}_x = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{55}{10} = 5,5$$

$$\bar{M}_y = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n} = \frac{7.588,10}{10} = 758,81$$

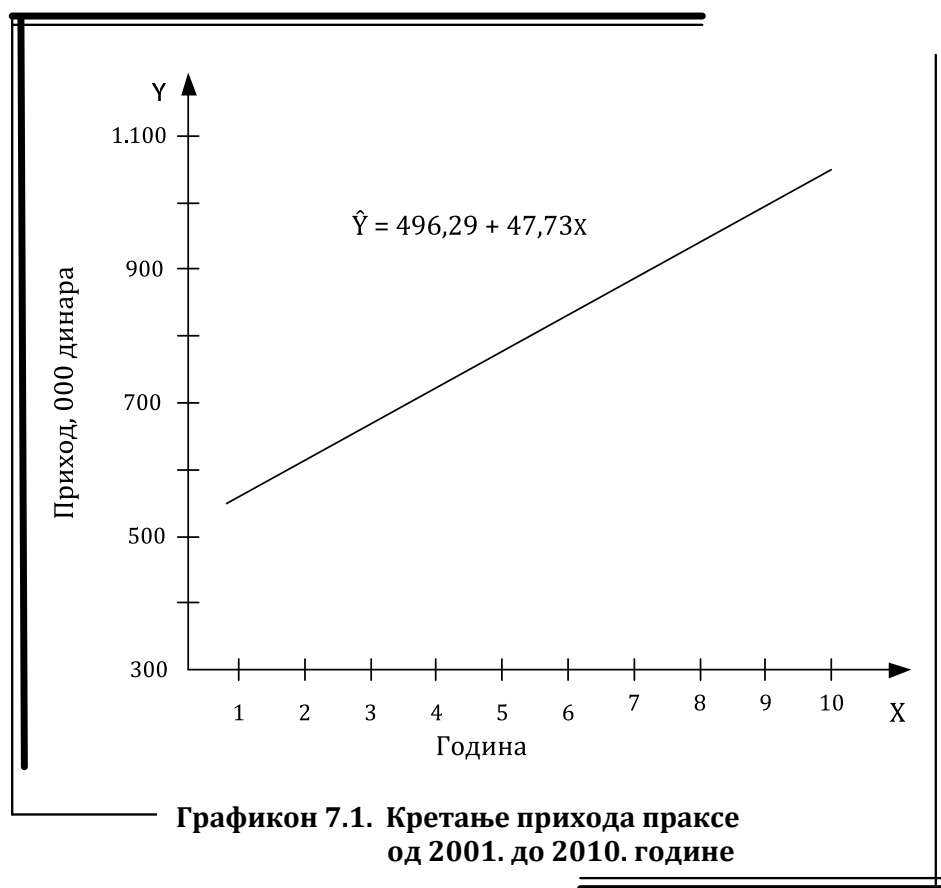
Када су израчунате ове вредности, онда се оне укључују у формуле за израчунавање коефицијената a и b , и на тај начин добијају се одговарајуће вредности ових коефицијената:

* В. Збирка задатака из биостатистике, Ивана Пејин и М. Мириловић, Факултет ветеринарске медицине Београд, 2009.

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \cdot Mx \cdot My}{\sum Mx_{i^2} - n \cdot Mx^2} = 47,73$$

$$a = My - bMx = 758,81 - 47,73 \times 5,50 = 758,81 - 262,52 = 496,29.$$

Линеарна регресија за наведени пример може се приказати следећом једначином: $y = a + bx = 496,29 + 47,73x$, а графички приказ је дат на графикону 7.1.



Уколико желимо да прогнозирамо приход у некој наредној години, онда се применом израчунате једначине регресије користи поступак екстраполације, односно једноставним укључивањем жељене вредности за неку годину добијемо предвиђену вредност зависне варијабле – приход праксе. Рецимо, уколико желимо да израчунамо приход који ће ветеринарска пракса остварити у 2011. години, тада се узимањем вредности $x = 11$ добија вредност прихода од 1.021.320 динара ($\hat{y} = 496,29 + 47,73 \times 11 =$

1.021,32). Међутим, код узимања у обзир ове вредности, треба бити обазрив у односу на утицај интерних и екстерних фактора, јер њихова промена у знатној мери може довести до погрешне прогнозе.

Примена метода покретних просека је израчунавање аритметичког просека неке вредности за последњи „n“ период, који се онда користи као процена дотичне варијабле за „n+1“ период. Формула за његово израчунавање је следећа:

$$X_{t+1} = \frac{X_t + X_{t-1} + X_{t-2} + \dots + X_{t-n+1}}{n} \text{ где је:}$$

X_t – вредност посматране варијабле у неком протеклом периоду,
 X_{t+1} – предвиђање вредности посматране варијабле за период t+1,
 n – број периода на основу којих се врши предвиђање.

Овај метод је веома једноставан, пошто узима аритметички просек неке појаве у протеклом „n“ временском периоду и користи је као предвиђену вредност исте појаве за следећи временски период.

Пример 7. 3: На основу података о месечном приходу од промета лекова који је остварила ветеринарска пракса током 2009. године (VIII – 1.920; IX – 1.940 ; X – 1.040; XI – 1.030; XII – 1.020), треба прогноzirати приход од продаје лекова за јануар 2010. године помоћу двомесечних и петомесечних покретних просека.

Предлог решења: Двомесечни покретни просек рачуна се као аритметичка средња вредност продаје у протекла два месеца, тако да се предвиђање продаје за јануар 2010. године добија на следећи начин:

$$Mx = \frac{1.030 + 1.020}{2} = 1.025$$

Петомесечни покретни просек је аритметичка средина вредности продаје у протеклих пет месеци и износи:

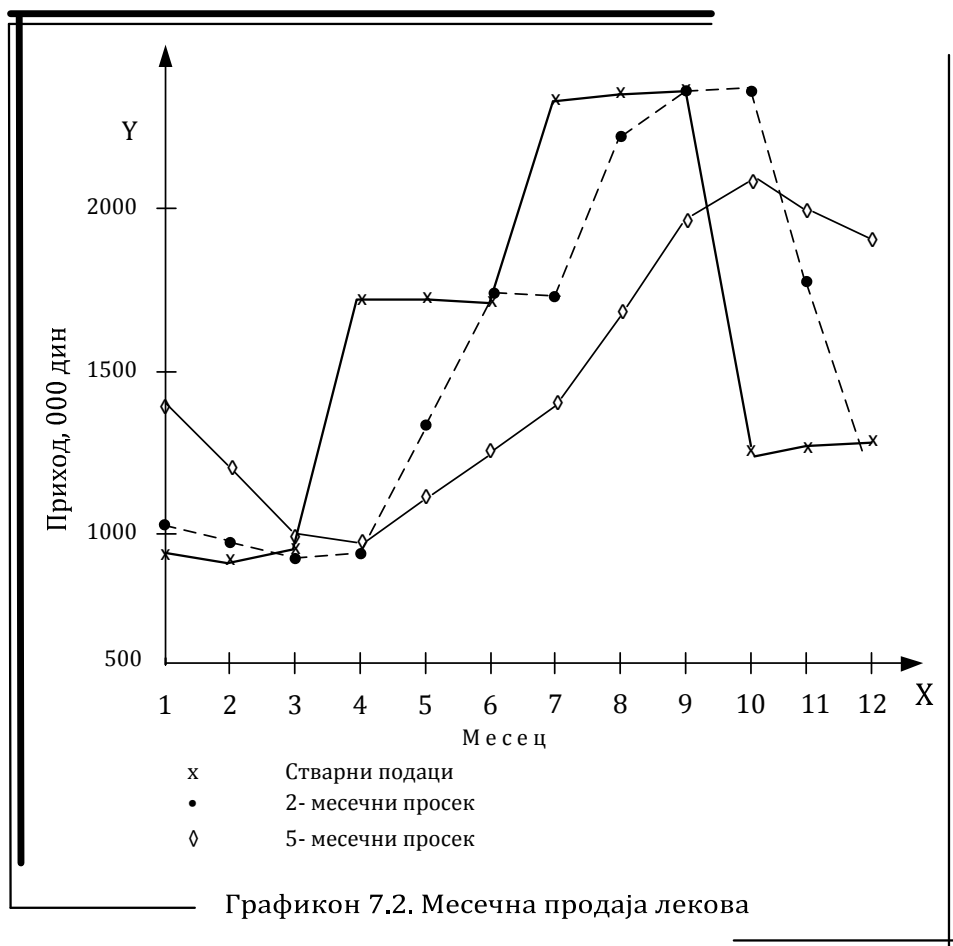
$$Mx = \frac{1.920 + 1.940 + 1.040 + 1.030 + 1.020}{5} = 1.390$$

Пошто крајем јануара добијамо податке о стварној продаји, на основу њих можемо израчунати покретне просеке за фебруар, итд. Пошто су стварни подаци о приходу наведени у првој колони табеле, интересантно је погледати однос између временске серије стварних података и података предвиђених помоћу покретних просека:

Период, месец	Стварна продаја	2-месечни покретни просек	5-мес месечни покретни просек
VIII/00	1.920	-	-
IX/00	1.940	-	-
X/00	1.040	-	-
XI/00	1.030	-	-
XII/00	1.020	-	-
I/10	940	1.025	1.390
II/10	920	980	1.194
III/10	950	930	990
IV/10	1.720	935	972
V/10	1.730	1.335	1.110
VI/10	1.710	1.725	1.252
VII/10	2.340	1.720	1.406
VIII/10	2.360	2.025	1.690
IX/10	2.350	2.350	1.972
X/10	1.240	2.355	2.098
XI/10	1.260	1.795	2.000
XII/10	1.280	1.250	1.910

Графички приказ (граф. 7. 2) стварних података о приходу, насупрот предвиђеном приходу исказаном на основу двомесечних и петомесечних покретних просека, указује на неке основне карактеристике примене метода покретних просека:

- ова метода умањује значај екстремно ниских и високих вредности варијабле која се предвиђа, односно занемарује случајне варијације у временској серији,
- дужина покретног просека је обрнуто пропорционална с флексибилношћу прогноза према краткорочним променама вредности варијабле која се предвиђа.



7. 3. Дефинисање и врсте стратегија

Неке сериозне анализе и предвиђања окружења и одређивања стратегијских циљева које ветеринарска пракса треба да оствари у оквиру своје мисије у наредном периоду, захтевају да се приступи дефинисању стратегије, како би се њеном применом остварили постављени циљеви. Код дефинисања и избора стратегије увек треба поћи од комбиновања односа ресурса и компетентности ветеринарске праксе с једне, и шанси и опасности окружења с друге стране како би се пронашао најбољи пут за остваривање мисије и циљева праксе. Према томе, дефинисање стратегије представља срж стратегијског менаџмента, а њен избор подразумева доношење конкретних одлука и прихватање одређених обавеза. Код процеса дефинисања стратегије морају се уважавати следећи захтеви који се односе на:

- логичан редослед фаза,
- истраживачко-креативни напор,
- организациону процедуру.

Код поступка дефинисања стратегије неопходно је да се поштује одређена процедура корака – правилно дефинисање проблема, одређивање њиховог значаја, утврђивање алтернативних решења за решавање проблема, оцена алтернативних решења и избор најбоље алтернативе. Доношење одлуке о избору стратегије треба да буде у контексту окружења, снаге и слабости ветеринарске праксе, као и мисије и циљева који су постављени. Зато је неопходно да се изврши истраживање и анализа окружења из којег треба да се донесу најбоља решења. Са становишта организационе процедуре, дефинисање и доношење стратегије може да се изврши на више начина – директно од стране менаџера, експерата са стране или кроз сарадњу са запосленим особљем.

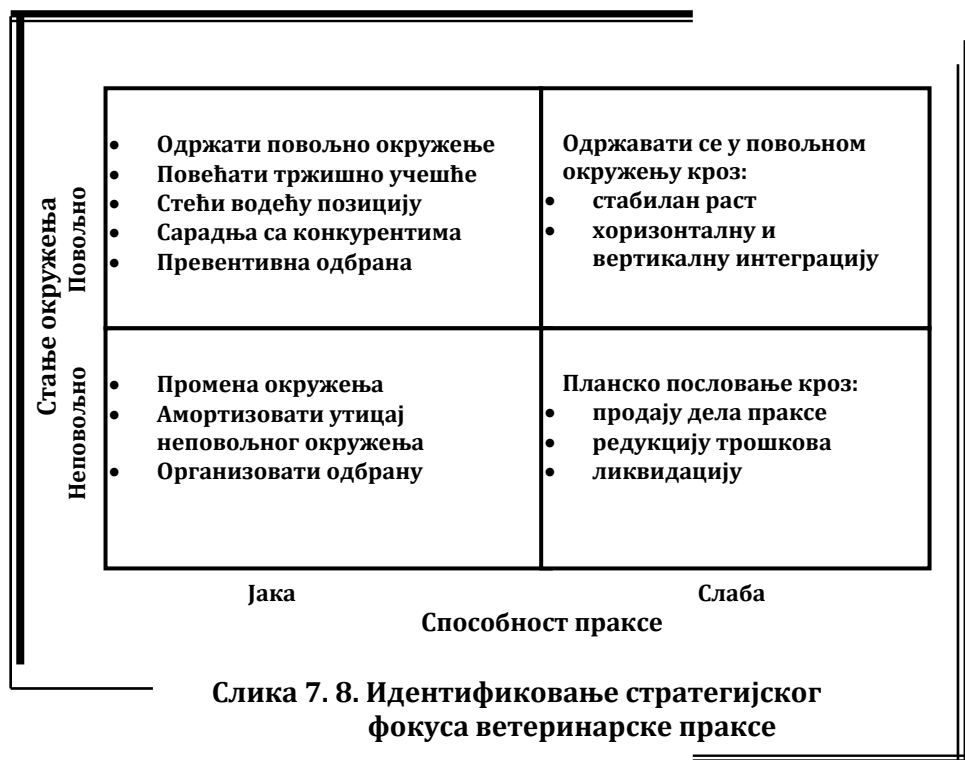
При дефинисању стратегије ветеринарске праксе, добро би било да се пође од релације стратегија → фокус → опција, која представља троугао у оквиру кога се доводе у везу шансе и опасности (С), однос праксе према њима (Ф) и предлажу правци и методи конкретног деловања (О). СФО приступ обједињује главне елементе стратегијског истраживања и анализе, и обухвата основ стратегијског размишљања, дилема, праваца и метода за њихово разрешавање (таб. 7. 4).

Дефинисање стратегијске ситуације (С) значајно је због анализе и предвиђања окружења и ресурса ветеринарске праксе. Анализом треба обухватити комплетно окружење, посредно и непосредно, и ресурсе ветеринарске праксе у смислу њене снаге и слабости. Посебно треба проценити карактер конкурентског окружења и класификовати га на добро и лоше. Ради сучељавања окружења са ресурсима праксе, значајно је да се анализирају следеће карактеристике – материјална, финансијска, кадровска, нова знања (know-how), организација, локација, лојалност, итд., како би се лакше одредиле шансе и опасности и критични фактори пословног успеха. За дефинисање стратегијске ситуације користе се различите методе и алати, а једна од најбољих метода је SWOT анализа и матрица шанси и опасности.

Табела 7.4. Концептуални оквир за дефинисање стратегије ветеринарске праксе

Ситуација	Фокус	Опција
1. Окружење • посредно и непосредно • повољно • неповољно • утицај – позитиван, негативан и уравнотежен • добро и лоше конкурентско окружење 2. Ресурси • стање • степен искоришћења • балансираност	Однос према: 1. Општем окружењу • одржати повољност • смањити негативност • променити окружење • прилагодити се 2. Конкурентском окружењу • стећи и/или задржати доминантну улогу • нападати • бранити се • сарађивати • игнорисати • превентивно реаговати	1. Правци деловања • експанзиван раст • ограничен раст • редукција • реструктурирање 2. Метод • интерни • екстерни • комбиновани 3. Критеријуми • конзистентност • изводљивост • прихватљивост • флексибилност

Одређивање стратегијског фокуса (Ф) подразумева сучељавање општег и непосредног, односно конкурентског окружења са способношћу праксе да на њих делује. Ако окружење диференцирамо на повољно и неповољно, а способност праксе на јаку и слабу, онда лакше можемо идентификовати стратегијски фокус праксе (слика 7. 8). Уколико постоји однос повољног окружења (обиље шанси, стабилност развоја, стабилна тражња услуга, тежак улаз нових пракси, консеквентна контрола, стабилна позиција еснафске организације, поштовање професионалног кодекса) и јака пракса, онда је примарни фокус на одржању повољног окружења, повећању тржишног учешћа и задржавању позиције у односу на нове или постојеће праксе, и успоставити коректну сарадњу са конкуренцијом. Како се ради о идеалној ситуацији, њено очување и коришћење укључује пуно алтернатива и није лако изабрати најбољу стратегију – доминантност, кооперативност или превентивно деловање.



Када се појави однос неповољног окружења (претње конкуренције, лак улаз нових пракси, илегалан рад, стагнација у сточарству, пад пружања ветеринарских услуга) и јаких способности праксе (добар кадар, повољни материјални и финансијски ресурси, избалансираност услужног портфолија у односу на тражњу, перманентна едукација, значајан и јак преговарачки став са клијентима и добављачима), могуће је размишљати о амортизовању утицаја окружења путем диверсификације, побољшањем интерне флексибилности у виду бржег доношења одлука, набавке софистициране опреме, јачања ликвидности, или прилагођавању окружењу путем планског односа и коришћења релевантних информација, склапати дугорочне уговоре са значајним клијентима и добављачима, или промена окружења у виду новог терена.

Међутим, уколико је у питању однос повољног окружења и слабе праксе, тада је фокус на одржању у повољном окружењу у виду јачања ресурсних могућности праксе и стварање стабилног раста, или путем повезивања и кооперативности са ривалском праксом и институтима ради јачања тржишне позиције.

Неповољан однос је када се јавља неповољно окружење и слаба пракса. С обзиром на то да је пракса слаба и није у ситуацији да амортизује негативно дејство из окружења, нужно је да се пракса плански, уз што мање губитака повуче са тог простора, а то се може урадити продајом дела праксе или редукцијом трошкова. Пошто се ветеринарска пракса налази у стратегијској и оперативној кризи, фокус мора бити у радикалном реструктурирању, па чак и у ликвидацији.

Избор стратегијске опције (0) следи после дефинисања стратегијске ситуације и одређивања стратегијског фокуса, и представља избор стратегије којом ће се конкретизовати понашање праксе у одређеном временском хоризонту. Дакле, треба дати одговор на питања којим правцем ићи и који метод користити да би се искористиле шансе и капитализовала предност, односно минимизирале претње и слабе стране ветеринарске праксе, с тим што треба уважити интересе запосленог особља, акционара и менаџмента. Основно и прво питање је да ли ићи на експанзиван, ограничен или редуктиван раст, или њихову комбинацију.

Стратегијску акцију пожељно је тестирати на основу следећих критеријума – конзистентности, изводљивости, прихватљивости и флексибилности. Сваки од ових критеријума на свој начин треба да да одговор о могућностима ветеринарске праксе, интересима стејкхолдера и шансама и способностима којима је пракса изложена.

Критеријум конзистентности уз помоћ одређених метода треба да провери колико поједине опције одговарају дефинисаној ситуацији и фокусу, наиме, какве су могућности да се минимизирају слабости праксе и опасности из окружења, доприносе капитализовању снаге и коришћењу шанси и да ли су компатибилне са циљевима и пословном културом ветеринарске праксе.

Критеријум изводљивости стратегијске опције се тестира са становишта обезбеђивања извора финансирања, услова и опреме коју поседује, спремности да обезбеди квалитетну и ефикасну услугу, могућности за едукацију, начина обезбеђивања материјала и лекова, начина управљања и доношења одлука.

Критеријум прихватљивости се тестира са становишта интерних и екстерних стејкхолдера, тако што се гледа на прихватљивост финансијских циљева, финансијског ризика улагања, структуре капитала, затим како ће обим промена бити прихваћен од стране запосленог особља, како ће промене утицати на добављаче, купце, комору, управу, локалну самоуправу и да ли се захтева промена постојеће пословне културе.

Критеријум флексибилности треба да пружи одговоре на способност праксе да благовремено користи шансе и/или ублажава утицај претњи у окружењу. Применом интерне (ефикасније одлучивање, боља опрема, ликвидно пословање и финансијска снага) и екстерне флексибилности (мењање програма, редуковање одређених послова или организацијских јединица, извора, снабдевања и увођења *know-how* знања) ветеринарска пракса може просперитетно да функционише на тржишту. Стога, стратегија праксе није избор за сва времена, него је то визија која може и треба да еволуира у зависности од утицаја посредних и непосредних фактора.

Пошто се од стратегије очекује да обезбеди најбољи начин остваривања дефинисаних циљева у динамичној и конфликтној средини, логично је да постоје различити правци, методе и инструменти који ће се примењивати у зависности од циљева и датих околности. У пословној пракси дефинисан је следећи скуп стратегија које се могу сматрати прихватљивим за свако предузеће, па тиме и ветеринарску праксу:

- стратегија консолидације,
- стратегија тржишног развоја,
- стратегија развоја производа – услуге,
- стратегија диверсификације,
- стратегија раста,
- стратегија експанзије,
- стратегија редукције.

Стратегија консолидације представља такву стратегију која уз мању измену и побољшања у сервису, финансијама, стручном и кадровском делу покушава да поправи пољуљани пословни положај и избегне стварање губитака. Ова стратегија захтева да се изврши детаљна анализа и дијагноза узрока који су довели до пословних тешкоћа и да се изврше неопходне промене и побољшања.

Стратегија тржишног развоја треба да омогући побољшање позиције на постојећем тржишту или да освоји нова тржишта. Ова стратегија се користи у ситуацији кад опада тражња и смањује се број клијената, тада се путем различитих тржишних канала комуникације (реклама, пропаганда, огласи, скупови) повећава број пружених услуга или повећава број нових клијената.

Стратегија развоја производа – услуге је таква стратегија где се иде на побољшање квалитета услуга и увођење нових вештина како би се повећало учешће на тржишту и остварио повољнији развој праксе. Ова стра-

тегија омогућава раст и развој праксе и на тај начин представља најповољнију стратегију.

Стратегија диверсификације представља увођење нових захвата или производних програма у постојеће пословање праксе, може да се користи као стратегија која може допринети развоју праксе, и она је посебан облик стратегије развоја производа – услуге.

Стратегија раста доводи до значајног ширења обима пословних активности и може се остварити улагањем у опремање и запошљавање већег броја нових ветеринарских стручњака, куповином нових пракси, интеграцијом са другом праксом, или започињањем нових послова или заједничким улагањем које доноси профит.

Стратегија експанзије је сложена стратегија која омогућава брзо и нагло ширење праксе у свим областима пословања. Пракса остварује експанзију ако у дужем временском периоду бележи високу стопу раста, обима наплате извршених услуга и профита. Ова стратегија подразумева освајање нових тржишта и увођење нових услуга, те високостручан кадар, софистицирану опрему, добар маркетинг, високо улагање у изградњу просторија, уређење простора и добро управљање.

Стратегија редукције или сужавања пословања настаје у ситуацији када се смањује тржишни простор услед губитака тржишта, или услед неповољних резултата пословања у некој организационој јединици (амбуланти или служби за ДДД). Ова стратегија се примењује уколико пракса процени да неће бити побољшања резултата у посматраном периоду и утврди да ће без тог дела активности позитивно пословати.

Избор одговарајуће стратегије представља одлучивање између већег броја алтернативних опција које нуде различите путеве у будућности и различито остваривање циљева. Сам избор између више алтернатива врши се уз помоћ одговарајућих квалитативних и квантитативних критеријума и метода које узимају у обзир све факторе. Неки од ових критеријума и метода биће објашњени касније у овом поглављу.

7. 4. Спровођење и контрола стратегије

После дефинисања стратегије следи њено спровођење или имплементација и контрола. Ово је веома значајан и одговоран посао, тако да и најбоља стратегија може бити упропашћена уколико постоји неадекватна имплементација или слаба припрема за њено спровођење. Спровођење стратегије подразумева превођење идејних решења у практична оства-

рења. Код дефинисања стратегије, цењена особина је ингениозност и визионарство лидера, док је код спровођења стратегије значајна особина вештина у мотивацији, комуникацији, координацији и контроли активности запосленог особља.

Зависност између дефинисања и спровођења стратегије огледа се у томе што при дефинисању стратегије треба имати на уму промене које ће настати њеним спровођењем. За остваривање успеха ветеринарске праксе није довољно само да се дефинише стратегија уз антиципирање интерних и екстерних ограничења, већ је потребно да се створе организациони, мотивациони, ресурсни и други услови за њено спровођење. Добро дефинисана стратегија, а лоше спровођење доводе до одређених тешкоћа, и обично се у таквој ситуацији захтева промена стратегије уместо да се отклоне одређене баријере у њеном спровођењу. Међутим, ако имамо лоше дефинисану стратегију, а добро спровођење, тада долази до рулет ситуације, односно током њеног спровођења сигнализирају се тешкоће и тражи измена стратегије, док лоше дефинисана стратегија и лоше спровођење доводе до неуспеха, односно конфузије у погледу праве дијагнозе неуспеха и редоследа потеза које треба чинити (слика 7. 9).



Спровођење стратегије праксе подразумева реализацију низа акција и задатака који су њоме дефинисани, а за ту акцију треба покренути ресурсе ветеринарске праксе и сложен управљачки механизам од планирања,

организовања, вођења до контроле. Према томе, спровођење стратегије обухвата следеће елементе:

- избор одговарајуће организационе структуре,
- алокација и обезбеђивање потребних ресурса,
- обезбеђивање мотивације и пословне културе,
- успостављање административног система подршке,
- избор одговарајућег руководства.

Креирање организационе структуре треба да омогући ефективно и ефикасно спровођење стратегије. Организациона структура представља најзначајнији елемент у спровођењу стратегије, тако што ће се стварањем нове или прилагођавањем постојеће организационе структуре створити основ за несметано спровођење стратегије и метода пословања ветеринарске праксе. Истовремено, код овог сегмента спровођења стратегије треба развијати и афирмисати вештине за обављање одређених послова, специјализације и супспецијализације, и сходно томе спровести селекцију запосленог особља за кључне послове.

За спровођење стратегије потребно је обезбедити ангажовање и трошење различитих ресурса, поред људства – материјал, опрема и финансијска средства, па сходно предвиђеном обиму активности одредити буџет за сваку врсту посла, и његово рационално трошење. Та средства треба да покрију набавку лекова, вакцина, дијагностикума и другог санитетског материјала који је потребан за пружање ветеринарских услуга, затим плаћање запосленог особља и друга плаћања према добављачима који учествују у реализацији стратегије.

Мотивација запосленог особља и пословна култура ветеринарске праксе имају значајан утицај на спровођење стратегије и планираних активности у наредном периоду. Материјална стимулација, добри услови рада и добра опремљеност праксе представљају позитивну мотивацију запосленог особља. Такође, са стварањем пословне културе у виду подстицања иновација, креативности, тимског рада, заједништва, јасног разумевања циљева праксе и оријентације ка клијентима доприноси се високој лојалности запосленог особља и одговорности према пракси.

Пословна култура је тешко видљива, она представља вредносне ставове и норме понашања којима је обучено запослено особље у амбијенту дотичне ветеринарске праксе. Пословна култура је генератор спремности на промене, као и регулатор начина управљања праксом. Она утиче на начин како запослено особље и руководство опслужују и како се односе

према клијентима, какав однос имају према добављачима, како реагују на конкуренцију и друге стејкхолдере.

Успостављање интегралног административног система представља сегмент активности у виду стварања адекватних процедура, специфичних политика и других интерних прописа путем којих се институционализује процес спровођења стратегије. Међутим, уколико се ради о неопходности измене организационе структуре, а што је честа појава, тада се према новим околностима захтева тумачење пословне политике праксе и измењена процедура поступања у спровођењу стратегије.

Коначно, за спровођење стратегије је значајно како ће руководство праксе покретати и водити активности свих учесника на којима се заснива реализација пословања праксе. Ради се о топ-менаџменту који треба да инспирише, управља, формира тим, мотивише запослено особље, креира политику, решава кризне ситуације, алоцира ресурсе, представља праксу, и на тај начин да обезбеди спровођење стратегије праксе.

Да би се заокружио процес стратегијског менаџмента, потребно је да се врши контрола и ревизија спровођења изабране стратегије, а тај поступак се базира на основним елементима и принципима контроле који су напред наведени. Контрола спровођења стратегије представља посебан поступак који се односи на следеће активности:

- контрола планираних резултата на основу дефинисане стратегије,
- контрола праћења резултата спровођења стратегије,
- контрола после завршеног спровођења стратегије.

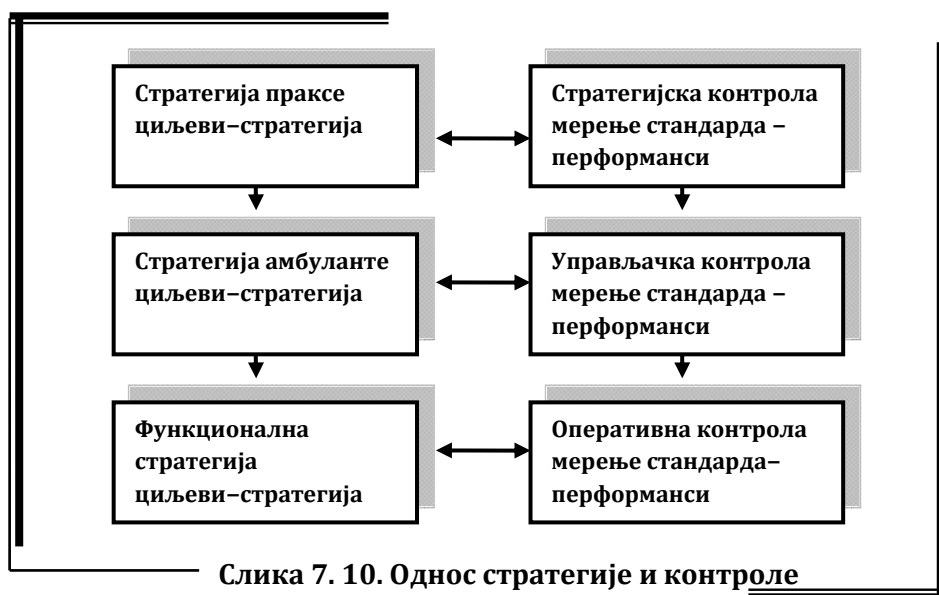
Контрола планираних резултата, непосредно на основу дефинисане стратегије усмерена је на то да се још једном провери компатибилност стратегије са мисијом коју пракса обавља, конкурентским окружењем које се налази око ње, ресурсима којима располаже, снагом и слабостима које има, пословном контролом која је карактерише и временским хоризонтом за који је предвиђена стратегија, док контрола праћења резултата спровођења стратегије треба благовремено да укаже на то да ли се реализација одвија у складу са планираним током спровођења и остваривања резултата.

Међутим, контрола после завршеног спровођења стратегије, на основу остварених резултата спровођења треба да послужи као основ и повод за ново планирање. Дакле, ради се о фази која треба да обезбеди што реал-

није спровођење стратегије и помогне да се евентуалне корекције благовремено и на прави начин предузму.

С обзиром на то да се стратегијско планирање заснива на анализи окружења и предвиђању, те због великог броја фактора који могу релативизовати претпоставке за спровођење стратегијског плана, контрола и ревизија се јављају као логичне и нужне фазе у процесу стратегијског менаџмента. У оквиру фазе планирања доносе се одлуке о циљевима ветеринарске праксе, политика, планови и стратегија која треба да се спроводи у ближој или даљој будућности, онда је неопходно да се контролом благовремено прикаже ток њиховог остваривања и предложи евентуална акција корекције. Стога, путем контроле се успоставља однос и дисциплина између планирања и спровођења планских акција с једне стране, и доприноси се побољшању планског процеса у наредном периоду. Оба ова поступка се међусобно самоподстичу и оплемењују, те нити има смисла планирати ако се не жели или није могуће то контролисати нити је пак могућа минуциозна контрола ако то претходно није планирано. Једно из другог произлази, како код стратегијске контроле ветеринарске праксе, тако и код контроле организационих јединица – амбуланти или на функционалном нивоу код спровођења програма мера.

Пошто се спровођење стратегије контролише од стране врха праксе, амбуланте и појединих функција, значајно је да се са током спровођења стратегије прилагоди и систем контроле (слика 7. 10).



Стратегијска контрола се односи на контролу остваривања базичних стратегијских опредељења ветеринарске праксе, и она треба да покаже да ли је руководство праксе адекватно оценило окружење, идентификовало критичне факторе пословног успеха и да ли је изабрало добру генералну стратегију развоја. Међутим, управљачка контрола се односи на остваривање стратегије на нивоу амбуланте или појединачног програма, а оперативна контрола подразумева спровођење стратегије пословних функција, укључујући и контролу рада појединаца или групе запослених у складу са прописаним стандардима и процедурама које наводи програм контроле здравља животиња.

За ветеринарску праксу необично је важна оперативна контрола која се врши на нивоу оперативних програма и планова контроле здравља животиња, сузбијања стерилитета, обележавања животиња, промета лековима и другом робом. Ова контрола полази од оперативног планирања дефинисаног на основу реализације месечних, кварталних, полугодишњих и годишњих програма, из којих се прави недељни оперативни план, за две узастопне недеље у току месеца, односно аналогно томе и за дужи временски хоризонт. Оперативни план који се саставља у претходној недељи садржи план рада за текућу недељу који је усаглашен у претходној недељи, као и предлог плана за следећу недељу. Предлог плана за следећу недељу се током недеље усаглашава и контролише са свим учесницима на програму према динамици одвијања активности и послова на спровођењу програма.

Припремљени извештај из претходне недеље, који садржи план за текућу недељу и предлог плана за наредну недељу, служи као основ за састанак који се одржава на почетку или на крају недеље. На састанку се разматра остварени план у претходној недељи, разматрају се узроци неостваривања плана ако је до тога дошло, договарају се непосредне корективне акције за отклањање проблема, решавају разни конфликти или неспоразуми настали међу појединим извршиоцима или између појединих амбуланти у претходној недељи. Такође, на састанку се разматра план за текућу недељу и врши његово кориговање, а разматра се и план рада за наредну недељу.

7. 5. Примена одређених техника и метода

Развој либералне ветеринарске праксе, те обезбеђивање пословања у условима тржишне конкуренције довели су до тога да опстанак и континуиран рад ветеринарске праксе зависи од једине алтернативе, а то је како бити конкурентан. Дакле, критеријум успешности рада менаџмента није у стварању успешне праксе, већ праксе која ће бити боља од конкуренције из свог окружења. Да бисмо дошли у позицију да одредимо конкурентност праксе, неопходно је да изградимо стандарде за поређење и користимо одређене алате и технике, односно да користимо бенчмаркинг.

Бенчмаркинг представља систематски процес мерења, где се путем континуираног мерења и поређења пословног процеса једне ветеринарске праксе у односу на најбољу праксу добијају информације које ће помоћи сопственој пракси да предузме потребне мере за побољшање перформанси пословања. Бенчмаркинг одређује врсту услуга и неке друге активности праксе које треба побољшати на основу детаљне анализе најбољих конкурената, односно онога што су постигли и како су то постигли.

Бенчмаркинг представља моћно оружје за унапређење пословне праксе, и омогућава пракси да учи на искуству других. То је процес који помаже да се тачно сагледа оно што се ради, шта је најбоље унутар или изван праксе, како вршити поређења и шта се може учинити да би се остварила побољшања постојећег стања. Постојеће државне ветеринарске станице се сада налазе у фази приватизације, а као монополисти на одређеној територији нису водиле рачуна о тржишној конкурентности. Међутим, са завршетком процеса приватизације, ове ветеринарске станице, ако желе да опстану и баве се ветеринарским пословима на заштити здравља животиња, мораће да пореде своје пословање са пословањем конкуренције, односно других пракси које се налазе у њиховом окружењу. С обзиром на позицију коју су имале, а полазећи од стања у којем се налазе, сигурно је да би требало поредити трошкове по услузи која се пружа клијентима, број услуга по ветеринару, знање, вештину и технику која се примењује у пружању услуга, пословну климу у пракси, ефикасност пружања услуга и комуникацију са клијентима и добављачима, како би схватили шта треба урадити да се побољша сопствена позиција и ојача конкурентност у односу на друге праксе.

Суштина бенчмаркинга је да се уочи како се постижу бољи резултати и на основу тога изврши прилагођавање сопствене праксе како би се пре-стигла конкуренција. Анализом може да се пореди целокупно пословање, један део или једна амбуланта. Да би се остварило супериорно пословање, а то подразумева поређење са најбољим, постоје следећи типови бенчмаркинга који се могу користити:

- компетитивни бенчмаркинг,
- функционални бенчмаркинг,
- интерни бенчмаркинг,
- генерички бенчмаркинг.

Компетитивни или екстерни бенчмаркинг пореди једну праксу са другом сличном. То могу бити директни конкуренти или праксе са других простора. Овај тип бенчмаркинга нагласак ставља на висок степен упоредивости између посматраних пракси, а приступ је различит у односу на то да ли је пракса из конкурентског окружења или је ван тог простора.

Функционални бенчмаркинг код најбољих организација компарира услугу, производ, дистрибуцију, комуникацију, едукацију и друго, независно од тога којим се послом баве. Значи, предмет поређења могу бити и предузећа ван ветеринарске делатности. Код овог типа бенчмаркинга у фокусу су специфичне активности или функције, а циљ му је да се идентификује идеално понашање где год је то могуће. Неки сматрају да је суштина бенчмаркинга управо у функционалној разноликости и стога предлажу поређење различитих организација.

Интерни бенчмаркинг предвиђа поређење организационих јединица међусобно, или филијала које су географски дисеминиране. Овде се ради о сличном пословању и низу послова и операција које се спроводе, те је лако извршити међусобно поређење. Овај тип бенчмаркинга помаже побољшању резултата пословања посматраних амбуланти, а истовремено смањује разлик у нивоу њихових перформанси.

Генерички бенчмаркинг се концентрише на мултифункционалне пословне процесе. У условима глобализације, када се идентификују пословни процеси, они могу бити предмет бенчмаркинга према било којој организацији независно од њене величине, врсте делатности или тржишта, само под условом ако тамо постоје слични процеси.

Бенчмаркинг се не користи да би се доказало да је неко најбољи у области ветеринарске делатности, већ да би се уочило како постати најбољи. Он даје информације којима се указује на најбоље методе пословања које могу да се користе за сопствено унапређење, помаже да се дефинишу разлике, односно гепои неефикасности у пружању услуга и указује на брже и ефикасније напредовања ка циљу. Бенчмаркинг може да се посматра са аспекта временског хоризонта, као краткорочни и дугорочни. Краткорочни или оперативни бенчмаркинг огледа се у идентификовању гепова ефикасности и предузимању корективних мера за постизање бољих резултата, док дугорочни или стратегијски бенчмаркинг указује на применљивост окружења и потребу праксе да стално учи.

Питања која се постављају код спровођења бенчмаркинга ветеринарске праксе обично се односе на начин припреме за тај поступак, затим како прикупити информације за спровођење поређења и шта радити са тим информацијама. Без обзира на ова питања, бенчмаркинг модел је димензионалног облика, и односи се на сагледавање интерних перформанси праксе, обухватање одређених процеса активности и њихово мерење, као и на екстерне перформансе где се узима организација као модел поређења, учење од њих и стицање знања о њиховим могућностима.

Основни модел бенчмаркинга приказан је на слици 7. 11. Централно место овог модела је прикупљање података и њихова анализа. Поређење сопствених података са бенчмаркинг партнерима утврђује се геп перформанси и ствара основи за њихово проучавање и проналажење решења за побољшање пословања.

Основа овог модела садржи четири питања помоћу којих треба прикупити одређене информације, а то су:

- шта је предмет бенчмаркинга,
- кога би требало да посматрамо,
- како ми обављамо тај посао,
- како они обављају тај посао.

Одговоре на ова питања могуће је добити на основу примене различитих метода, међу којима за ветеринарску праксу најлакше могу да се користе:

1. SWOT анализа,
2. портфолио модел – BCG матрица,
3. геп анализа,
4. матрица шанси и опасности.



Слика 7. 11. Генерички модел бенчмаркинга

1. SWOT анализа је акроним, односно скраћеница која се састоји од почетних слова енлеских речи **Strenghts** (јачине), **Weaknesses** (слабости), **Opportunities** (шансе) и **Threats** (претње). Овде се ради о моделу који треба да нам омогући увид у систематску анализу шанси и претњи, и њихово усаглашавање са јаким и slabим перформансама ветеринарске праксе. Путем прецизне анализе окружења и саме праксе, жеља је да пракса максимално користи шансе и снагу, односно минимизира претње

и сопствене слабости. Шансе представљају повољан, а претње неповољан утицај тржишних, технолошких, социолошких, економских и законских фактора окружења. Снагу праксе чине ресурси (људски, материјални и финансијски), вештина, позиција и друге компетентности које има у односу на конкуренте и потребе тржишта, а слабости су ограничења која произлазе из ресурсних, организационих, управљачких и других слабости унутар саме праксе. У следећем примеру дати су одређени елементи снаге, слабости, шансе и опасности ветеринарске праксе:

Снаге или предности: • Висока солвентност и снажан финансијски положај • Највећи тржишни удео – тржишни лидер • Приступ економији обима и друге трошковне предности • Добар имиџ, изграђена тржишна марка и друге маркетиншке предности • Способан менаџмент • Квалитетан стручни кадар • Креативне услужне способности • Добра локација и повољан услужни портфолио	Могуће сопствене слабости: • Лоша солвентност и недостатак капитала • Недостатак стратегијског размишљања • Запуштен простор и застарела опрема • Високи трошкови пословања • Лоша организациона структура, лоша пословна политика, неквалитетна промоција и друге маркетиншке слабости • Недостатак знања и способности запослених, лош квалитет услуга • Неквалитетан менаџмент • Неприступачна локација
Шансе или прилике у окружењу: • Висок степен раста постојећег тржишта • Појава нових тржишта или сегмената • Ширење послова путем услуживања нових група клијената – купаца или увођењем нових врста услуга • Ширење послова у сродна или пак потпуно неповезана подручја • Ширење послова преузимањем досадашњих добављача, клијената или конкурената • Улазак на страна тржишта	Пријетње из окружења: • Смањење раста постојећег тржишта • Раст продаје супститута • Промене навика и захтева клијената, што утиче на смањење тражње услуга • Појава привредне и економске кризе • Отварање нове и јаке ветеринарске праксе као конкурента у окружењу • Јачање снаге клијената и добављача • Претња од страних конкурената • Неповољан девизни курс, царински прописи и раст инфлације

Применом SWOT анализе треба да се да одговор где су шансе и опасности ветеринарске праксе у окружењу и како капитализовати снагу, а смањити слабости. На основу анализе и сучељавања екстерних (шанси и опасности) и интерних фактора (снага и слабост), можемо идентификовати следеће типове могућих стратегијских понашања (слика 7. 12).

- **Макси-макси стратегија (SO)** јесте најповољнији тип стратегијске ситуације у којој ветеринарска пракса максимално користи своје предности у односу на конкуренцију и на тај начин најбоље користи шансе које постоје у њеном окружењу. То је позиција када пракса може да бира клијенте и добављаче, уместо да предузима мере како их задржати или освојити, и како стећи поверење код добављача.
- **Макси-мини стратегија (ST)** односи се на ситуацију када је јака пракса, а окружење представља претњу досадашњем обиму и врсти услуга која се пружа. У оваквој ситуацији пракса треба да чини одређене компромисе и прилагођавање окружењу, али мора водити рачуна да своје предности не усмери у погрешном правцу.

Екстерни фактори \ Интерни фактори	Способности (S)	Слабости (W)
	Шансе (O)	Претње (T)
Шансе (O)	макси-макси SO	мини-макси WO
Претње (T)	макси-мини ST	мини-мини WT

Слика 7. 12. Различити типови стратегија утврђени SWOT анализом

- **Мини-макси стратегија (WO)** подразумева минимизирање сопствених слабости и кроз могућност коришћења шанси у окружењу. До овакве ситуације у ветеринарству може доћи када је пракса бременита интерним слабостима (лоше руководство, одсу-

ство дисциплине, недостатак контроле и слично), али постоји позитивна конјунктура развоја сточарства и одсуство конкуренције у окружењу.

- **Мини-мини стратегија (WT)** јесте најнеповољнија ситуација која се огледа у минимизирању губитака који могу настати заједничким дејством сопствених слабости и претњи из окружења. Могућа решења, поред наведеног начина, налазе се у интеграцији или драстичном смањењу основних активности.

Према томе, овде треба имати у виду да SWOT матрица даје само „дијагнозу“ стања, како околине у којој ветеринарска пракса функционише, тако и одређених карактеристика које постоје унутар ње саме. Стога, споменуте стратегијске могућности су само својеврстан савет ветеринарској пракси како би требало да се понаша у датим околностима, а коначан избор зависи од менаџмента саме праксе. У сваком случају, стратегија којом менаџмент жели поразити конкуренцију мора бити добро прилагођена свим стратегијским факторима који се односе на предности, слабости, шансе и претње. При томе, ветеринарска пракса никада се не сме помирити са постојећим стањем, већ у случају неповољних екстерних фактора мора тражити ново и повољније тржиште, а у случају неповољних унутрашњих прилика предузети све како би се исправиле сопствене слабости.

2. Портфолио модел – BCG матрица: у ситуацији када постоји диверсификован производни програм који обављају различите организационе јединице, проблем представља како ограничене ресурсе распоредити на различите послове или производе, односно услуге. Применом портфолио концепта може се установити међузависност између различитих амбуланти код обављања одређених послова, или између различитих производа – услуга у производном програму и одредити њихова улога у остваривању стратегијских циљева. На основу анализе, може се установити да један број послова треба елиминисати, један број задржати уз евентуално касније развијање и специјалну подршку, док један број нових послова може наћи своје место у портфолију пословања. Дакле, портфолио концепт се користи за утврђивање најбоље комбинације обављања одређених послова у циљу остваривања дугорочне рентабилности.

Да би ветеринарска пракса увећала обим извршених услуга и проширила тржиште, менаџмент праксе доноси одлуке о инвестирању у развој праксе, а тиме и освајање нових клијената. Развој праксе огледа се кроз перманентну едукацију и усаршавање ветеринарског кадра у обављању одређених послова или ветеринарских захвата, а освајање нових клијената

представља повећање тржишног учешћа. Ветеринарска пракса има сложену организациону структуру, а своју мисију заштите здравља животиња обавља на конкурентском тржишту. Пошто је пракса изложена утицају посредних и непосредних фактора, одређени послови које обавља могу се категоризовати по томе да ли имају високо или ниско релативно тржишно учешће на тржишту које има високу или ниску стопу раста. Стога, сваки појединачни посао у оквиру ветеринарске праксе, односно амбуланте, треба да буде усклађен са могућностима и задацима осталих послова у портфолију праксе. Решавање овог проблема и одређивање приоритета у услужном портфолију саме ветеринарске праксе, као и у односу на послове конкуренције може се извршити применом BCG матрица. Овај метод је развила америчка консултантска кућа (*Boston Consulting Group*), како би помогла у стратегијском планирању великим компанијама, које се састоје од већег броја самосталних пословних јединица. Сваку од тих јединица матрица процењује на основу оствареног тржишног учешћа према највећем конкуренту (релативно тржишно учешће) и просечне стопе раста привредне гране делатности у којој она обавља своју делатност.

Релативно тржишно учешће је количник тржишног учешћа праксе и тржишног учешћа конкурента и израчунава се из следеће формуле:

$$PT\% = \frac{\text{Сопствено учешће}}{\text{Водећи конкуренти}} \cdot 100$$

Ако је релативно тржишно учешће веће од један (>1), то значи да је пракса водећа за дотични посао (спровођење програма мера или послова репродукције) и њено учешће је веће од било ког конкурента. Релативно учешће два (≥ 2) значи да пракса има два пута веће учешће од најзначајнијег конкурента, док релативно тржишно учешће мање од један (<1) означава мање тржишно учешће од водећег конкурента. Показатељи релативног тржишног учешћа на овај начин су индикатор конкурентске позиције саме праксе или њеног дела, односно амбуланте у односу на апсолутно тржишно учешће. Послови са високим тржишним учешћем генеришу финансијски прилив, јер високо учешће доводи до већег физичког обима извршених услуга, односно обављеног посла а тиме и до нижих трошкова по јединици. Практика са највећим тржишним учешћем има најниже трошкове производње, односно цену коштања, а тиме и највећу рентабилност. Смањење трошкова и цене коштања доводи до веће тражње, што опет доводи до повећања тржишног учешћа.

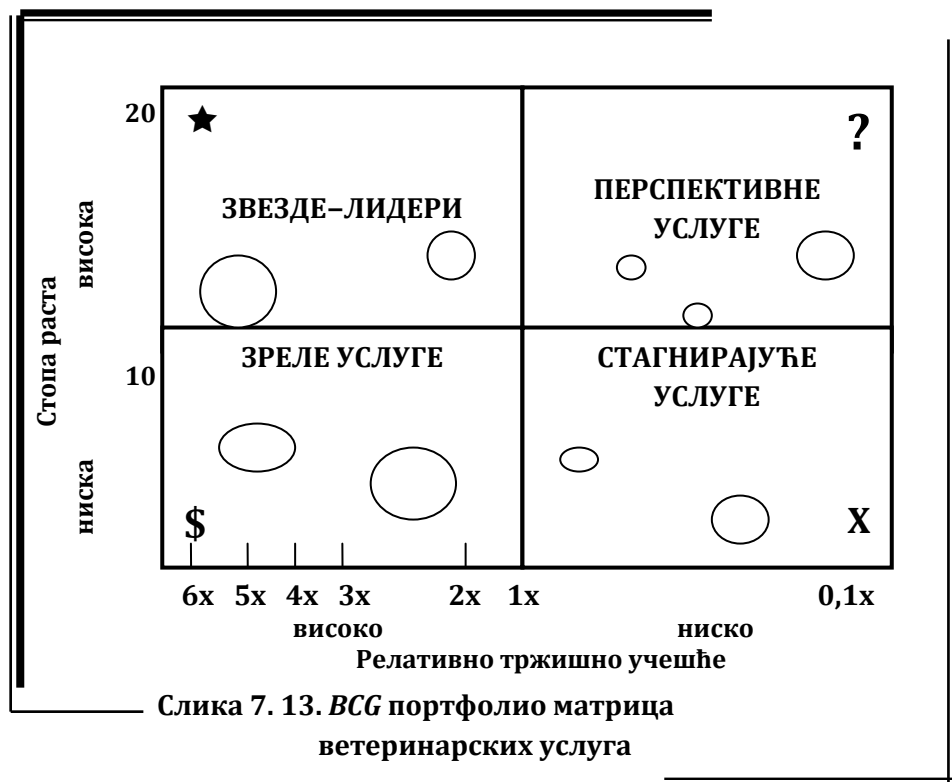
Друга варијабла, стопа раста тржишта, израчунава се на основу следеће формуле:

$$CPT_T = \frac{\text{Укупно тржиште (т)} - \text{Укупно тржиште (т - 1)}}{\text{Укупно тржиште (т - 1)}} \cdot 100$$

Обично се стопа раста тржишта узима из статистичке евиденције као раст продаје, односно физички обим извршених услуга који се води у Управи за ветерину, Ветеринарској комори или код специјалистичке службе. Стопа раста тржишта је индикатор предвиђања за већа улагања у одређене послове или амбуланте уколико жели да задржи доминантно тржишно учешће, а 10% представља границу између високе и ниске стопе раста.

Посматрањем односа између релативног тржишног учешћа и раста тржишта, ствара се низ различитих стратегијских алтернатива које могу допринети побољшању пословних перформанси ветеринарске праксе (слика 6.13). Ако се свака од ових варијабли посматра као висок и низак ниво, онда се могу идентификовати четири типа амбуланти или врста услуга које се анализирају:

- звезде или лидери (★);
- перспективне услуге (?);
- зреле услуге (\$)
- стагнирајуће услуге (х).



На слици 7.13. поједине врсте услуга или поједине амбуланте приказане су круговима, чији је центар позициониран у односу на очекиван раст и тржишно учешће, а њихова величина је пропорционална величини учешћа у дотичном послу, односно обављеном броју услуга или учешћу амбуланти у оквиру укупно извршеног броја услуга праксе. Послови које карактерише висока стопа раста и високо тржишно учешће називају се тржишни лидери или звезде. Допринос ове врсте посла приливу готовине је мали јер су изражени високи захтеви за улагање у маркетинг и опремање праксе због високог тржишног учешћа на тржишту које има високу експанзију раста. Ако ови послови задрже високо учешће на тржишту, касније, при успоравању раста, прелазе у зреле услуге односно послове или тзв. „краве музаре”.

Перспективне услуге и послови које обавља пракса се називају послови под знаком питања и њих карактерише ниско тржишно учешће, а висока стопа раста. Ови послови и услуге имају инфериорну позицију на тржишту и мало учешће, али због високог раста тржишта у њих треба пуно улагати да би повећали своје тржишно учешће. Ови послови и услуге су одговорни за висок негативан ток готовине и често се дешава да неће прећи у фазу звезда или зрелих услуга. Дакле, кључно код ових послова је када донети одлуку да се они искључе из услужног портфолија.

Зреле услуге или „краве музаре” имају значајну тржишну позицију са ниском стопом раста, тако да је за њихово обављање потребно обезбедити мала финансијска средства. Ови послови су извор високог прихода на основу ефекта искуства, и од њих се обезбеђују финансијска средства за финансирање у нове послове од којих зависи развој праксе.

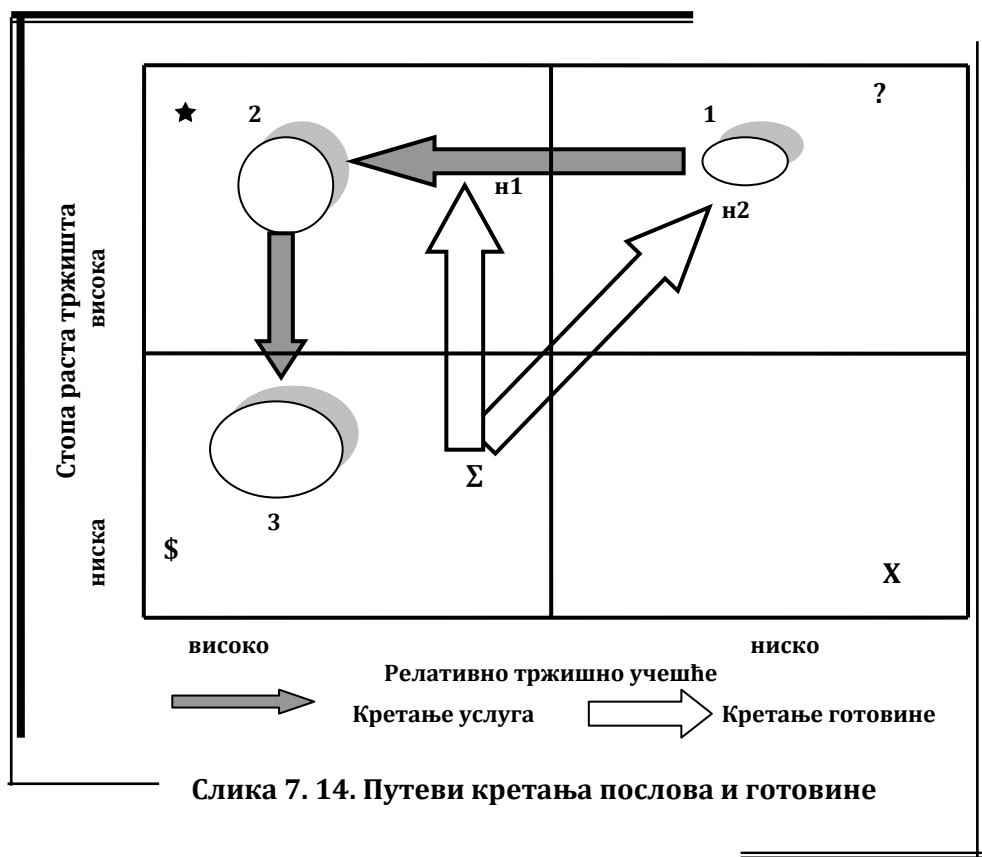
Стагнирајуће услуге или послови који се зову „пси” имају ниску тржишну позицију на тржишту које бележи низак раст. Ови послови су мали ствараоци и корисници финансијских средстава, али и поред тога, у специјалним ситуацијама постоји потреба да се оне задрже у услужном портфолију, уз одговарајуће модификације и уз спровођење тржишне сегментације (код мешовите праксе када се обављају и одређени ветеринарски послови за кућне љубимце).

Позиције појединих послова или услуга се мењају током времена, тако да је посао стратега и аналитичара не само да састави BCG матрицу, већ да пројектује будућу матрицу на бази антиципирања где ће се у будућности наћи одређени послови или услуге.

Уколико се ова врста анализе користи за процену положаја различитих послова једне праксе, за шта је првенствено и намењена, из ње произлазе три важна закључка:

- На основу укупног положаја појединих организационих јединица неке праксе може се закључити колико су квалитетно расподељени њени послови. Та процена се заснива на уравнотежености матрице, односно успешна је она пракса која има барем један посао из подручја „звезда“, који јој обезбеђује супериорност у делатности, а самим тим и будући пословни успех.
- Уз толерисање неколико послова у подручју „упитника“, који имају потенцијал да постану „звезде“, пракса би требало да има барем 1–2 „краве музаре“, које обезбеђују приход за покривање текућих потреба, као и улагање у развој. На приказаној слици 7.13. може се рећи да BCG матрица има добро уравнотежен избор различитих послова.
- Положај појединог посла одређује и начин пословног управљања финансијама, јер новац који зарађују „краве музаре“ треба усмеравати у „звезде“ и у „упитнике“ који имају потенцијал да постану „звезде“.

Посматрано са становишта животног циклуса производа, односно услуга, поједини послови или услуге треба да се крећу од перспективних ка звездама–лидерима, затим ка зрелим услугама, и уколико је то неизбежно, ка стагнирајућим услугама (слика 7.14). Међутим, портфолио пословања мора бити уравнотежен и са становишта тока финансијских средстава. Дугорочно посматрано, ветеринарска пракса зависи од баланса између послова и услуга који генеришу финансијска средства и послова и услуга на чији развој и побољшање тржишне позиције треба уложити значајна финансијска средства. Значи, портфолио концепт омогућава аналитичко диференцирање послова и услуга који доприносе рентабилности пословања у садашњости (кретање тока услуга) и будућности (кретање тока финансијских средстава), као и оцену коришћених стратегија и развој могућих стратегија. Стога, са општег и стратегијског аспекта финансијски уравнотежен портфолио значи да пракса има довољно зрелих и стагнирајућих услуга за финансирање звезда и перспективних услуга. Ако се у оквиру портфолија праксе не налазе звезде, или имају сувише перспективних услуга, или само неколико зрелих услуга, онда се, дугорочно гледано, не може очекивати стабилан приход. Практика мора имати довољно перспективних услуга кад жели да створи дугорочан раст и развој, и задржи углед и имиџ ветеринарско-медицинске институције.



Пример 7. 4: Ветеринарска станица „Ма & Ко“ је успешна ветеринарска пракса која у свом саставу има четири делимично самосталне организационе јединице које се баве следећим пословима: пружањем ветеринарских услуга, заштитом животне средине, прометом лековима и храном за животиње и пословима мале праксе. На челу сваке од ових организационих јединица налази се руководиоца, а на челу ветеринарске станице као целине налази се главни менаџер, који посебну пажњу поклања управљању финансијама.

Пошто у ветеринарској станици нема економски образованих стручњака, они су се обратили агенцији која се бави консалтинг пословима за пружање помоћи у области економије и менаџмента. Наиме, као проблем се јавила потреба расподеле прихода, пошто два руководиоца појединих организационих јединица добро зарађују, и на основу тога траже од менаџмента ветеринарске станице да сав „њихов“ приход остане под њиховом контролом. Међутим, пошто менаџмент ветеринарске станице укупну активност посматра са ширег аспекта, и он сматра да у циљу очувања организационо-правне конзистентности треба нешто од тог новца уложити и у друге пословне јединице, чије

време тек долази. Служба рачуноводства и маркетинга припремила је следеће податке о пословним активностима којима се бави ветеринарска станица, а који су потребни за ову анализу:

(у %)

Пословне јединице	Просечан годишњи раст услуга у бранши	Тржишно учешће ВП на свом епизоотиолошком подручју	Тржишно учешће водеће ВП на епизоотиолошком подручју	Учешће епизоотиолошког подручја у укупном приходу
Амбуланта за велике животиње	9,0	21,4	18,7	20
ДДДД служба	6,5	9,3	5,9	10
Апотека	11,0	8,2	14,0	35
Амбуланта за мале животиње	15,3	23,8	20,2	35

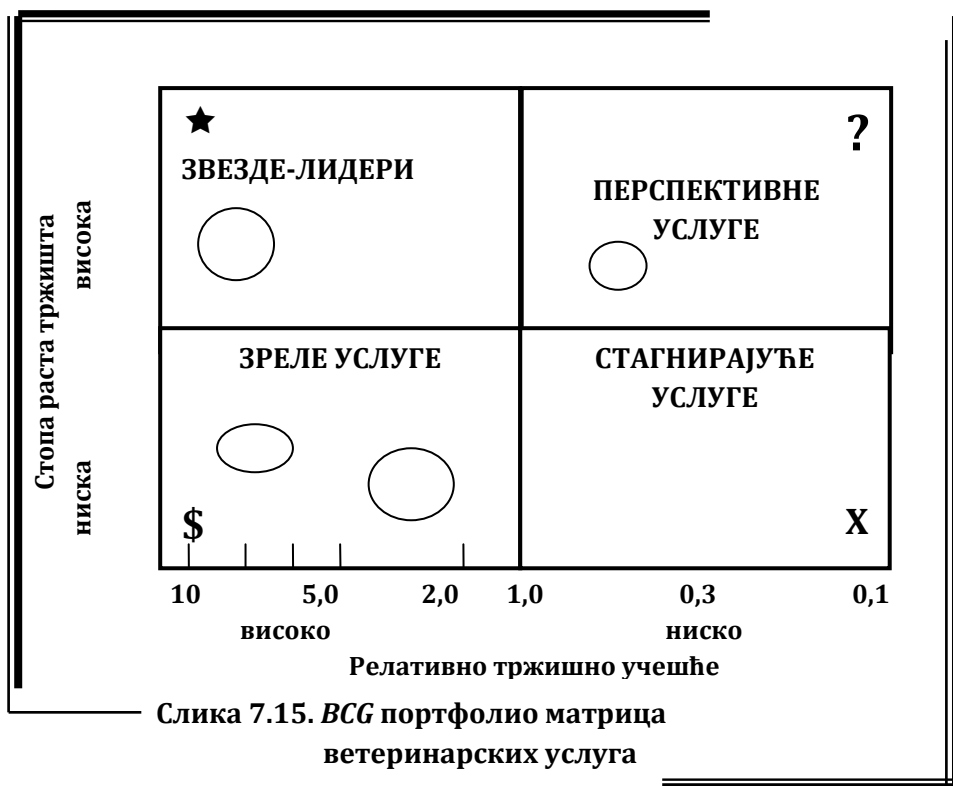
На основу наведених елемената потребно је нацртати *BCG* матрицу и објаснити позиције појединих организационих јединица – како побољшати квалитет позиционирања пословних подручја (шта напустити, у шта додатно улагати, а шта „измусти“) и како извршити прераспodelу прихода које стварају поједини послови.

Предлог решења: Да бисмо нацртали *BCG* матрицу, потребно је израчунати потребне параметре за њено цртање. Пошто имамо неке елементе дате у преходној табели, за решавање задатка потребно је да израчунамо само релативно тржишно учешће. Ове вредности су израчунате према напред датој формули и налазе се у колони 5. наредне табеле:

(у %)

Пословна јединица	Просечан годишњи раст броја услуга у грани	Тржишно учешће ВП на епизоотиолошком подручју	Тржишно учешће водеће ВП на епизоотиолошком подручју	Релативно тржишно учешће ВП	Учешће епизоотиолошког подручја у укупном приходу
Амбуланта за велике животиње	9,0	21,4	18,7	1,14	20,0
ДДДД служба	6,5	9,3	5,9	1,58	10,0
Апотека	11,0	8,2	14,0	0,59	35,0
Амбуланта за мале животиње	15,3	23,8	20,2	1,18	35,0

Свака од групе послова у матрици се представља кругом, тако да се прво нацрта центар круга који се налази у тачки чија је координата **X** одређена релативним тржишним учешћем, а координата **Y** стопом раста бранше. Након тога се нацрта круг, чија је површина пропорционална учешћу групе послова у укупном приходу ветеринарске праксе. Из графичког приказа *BCG* матрица се види добра распоређеност послова по организационим јединицама (слика 7. 15). У групи перспективних послова као „звезда“ налази се амбуланта за мале животиње и апотека као потенцијално успешна јединица („упитник“), док се амбуланта за велике животиње и ДДДД служба налазе у зони зрих производа који генеришу високу добит. Остварено позиционирање посматраних организационих јединица указује на то да амбуланта за мале животиње заслужује да се појачано финансира због перспективности посла и високе стопе раста.



3. Геп анализа се огледа у томе како да се попуни разлика између жељених или пројектованих циљева у односу на садашње могућности ветеринарске праксе путем примене одређених стратегија. Као циљеви се узимају укупан приход, добит, тржишно учешће, обим извршених услуга и друго. За примену ове анализе потребно је користити следеће хронолошке потезе:

- на основу натуралних и вредносних показатеља утврдити садашње стање праксе у односу на конкуренцију из окружења,
- где би пракса била ако се настави садашњим темпом раста,
- полазећи од промена у окружењу – куда би пракса могла ићи,
- где желимо да пракса иде, односно како да се развија,
- утврдити разлику између будућих, пројектованих циљева и екстраполације садашњих циљева,
- утврдити програм за попуњавање јаза између пројектованих и екстраполираних циљева,
- утврдити механизме контроле.

Разлика између два екстрема, планираних циљева и садашњег стања је простор где могу да се примене одређене алтернативе на плану усаглашавања жеља и могућности. Величина јаза између ова два нивоа упућује на озбиљна истраживања фактора окружења, као и у оквиру саме праксе на нивоу подизања сопствене снаге и могућности за решавање настале разлике. Ова анализа је погодна да се користи код средњорочног и дугорочног планирања материјалних и финансијских ресурса, пошто се за ово планирање врши билансирање између потреба и расположивости ових ресурса. Да би дошло до примене геп анализе потребно је идентификовати јаз, утврдити његову величину, мотивисати запослено особље и одредити стратегију за његово смањивање, односно елиминисање. Стратегија коју ветеринарска пракса може користити у циљу елиминисања разлике између пројектованих циљева и садашњих могућности може бити усмерена ка промени стратегијских планова одређених амбуланти као организационих јединица, укључивањем нових послова или врста услуга у постојећи портфолио, елиминисањем нерентабилних послова, предузимањем одређене акције да се елиминишу нека ограничења из окружења, кориговањем пословних циљева, итд.

4. Матрица шанси и опасности представља концепт на основу кога ветеринарска пракса може да утврди сопствену позицију у односу на интензитет шанси и опасности које постоје у конкурентском окружењу. За ову сврху користи се паралелна израда и анализа матрица шанси и опасности. Матрица шанси се формира у координатама између потенцијалне атрактивности исказане у виду профита који би се добио и вероватноће да ће пракса претећи конкуренцију у бољем коришћењу шанси, док се опасност дефинише величином губитка који ће настати ако се претње и вероватноће догађања материјализују. Спајањем ове две матрице добија се матрица односа шанси и опасности која може имати четири позиције праксе (слика 7. 16). Идеална позиција за ветеринарску праксу је када постоје велике шансе и низак ниво опасности за развој, тако да пракса има снагу и способност да користи шансе.

Сумњива позиција је када постоје велике шансе, али и висок ниво опасности из окружења. У таквој ситуацији пракса може да постане заробљеник опасности, или да максимално користи шансе које пружа окружење.

Када постоји низак ниво шанси и претњи, то је индикација да се пракса налази у фази зрелости, односно да грана у којој ради улази у фазу стагнације и рецесије, или да је пракса постала имуна на претње из окружења.

Пракса са тешком позицијом је када постоји висок ниво опасности и мале шансе, односно динамизам окружења заоштрава услове привређивања и тиме појачава опасности, а пракса нема снагу и моћ да се одупре тим опасностима, па на тај начин минимизира развојне шансе и сопствени опстанак.

		Ниво опасности	
		низак	висок
Ниво шанси	висок	ИДЕАЛНА ПОЗИЦИЈА	СУМЊИВА ПОЗИЦИЈА
	низак	ЗРЕЛА ПРАКСА	ТЕШКА ПОЗИЦИЈА

Слика 7. 16. Однос шанси и опасности

У наведеној констелацији шанси и опасности, ветеринарска пракса мора имати активну улогу у антиципирању промена у окружењу и благовременом адаптирању на те промене. Пошто се овај концепт бави анализирањем фактора који ће утицати на стварање повољних и негативних ситуација у пословном окружењу, он се може користити код предвиђања и планирања развоја праксе. Стога, ветеринарска пракса на те промене треба да гледа кроз „стратегијски прозор“, тако што ће путем оцене шанси и опасности изабрати стратегију која ће јој обезбедити пословну виталност.

8.

ФИНАНСИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ

*Даће Бог – али ти мораш претходно да се снађеш
док он не почне да даје.*

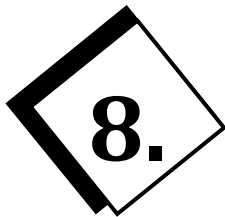
Aristotel ONAZIS, бизнисмен

*Успех у бизнису претпоставља ангажман ресурса
на прави начин, на правом месту и у право време.*

Philip KOTLER, теоретичар менаџмента

Садржај:

- 8.1. Принципи и правила финансирања**
- 8.2. Прикупљање и алокација средстава**
- 8.3. Пословни и финансијски ризик**
 - 8.3.1. Пословни левериџ**
 - 8.3.2. Финансијски левериџ**
 - 8.3.3. Комбиновани левериџ**
- 8.4. Управљање готовином, потраживањима и залихама**
 - 8.4.1. Менаџмент готовине**
 - 8.4.2. Менаџмент потраживања од клијената**
 - 8.4.3. Менаџмент залиха**



Финансијски менаџмент

Управљање пословном политиком ветеринарске праксе подразумева максимизирање финансијског резултата, односно добити у дужем периоду. Финансијска политика и управљање финансијама не могу да се одвоје од пословне политике, и с њом су у тесној вези. Стога је за успешну пословну политичку ветеринарске праксе потребно обезбедити следеће циљеве финансија:

- трајну способност плаћања,
- трајну способност финансирања,
- трајну способност инвестирања,
- трајну способност повећања имовине,
- трајну способност задовољења финансијских интереса учесника у пракси.

Трајна способност плаћања подразумева да је ветеринарска пракса у сваком тренутку способна да плати доспеле обавезе, што значи да су ликвидна средства једнака или већа од датих обавеза.

Трајна способност финансирања подразумева способност стварања сопственог капитала акумулирањем нето добити или емисијом акција и обезбеђивање новчаних средстава од других, путем позајмљивања на дуги или кратки рок под што повољнијим условима. При задуживању власничка структура пасиве треба да обезбеди сигурност повериоца, прихватљив финансијски ризик и аутономију саме ветеринарске праксе.

Трајна способност инвестирања подразумева успешно и рентабилно улагање новчаних средстава у пословање и развој ветеринарске праксе.

Трајна способност повећања имовине власника подразумева прираст, односно увећање имовине из финансијских резултата других субјеката

који су уложили капитал у праксу и тиме постали власници или сувласници ветеринарске праксе.

Трајна способност задовољења финансијских интереса учесника у пракси подразумева задовољење финансијских интереса власника или сувласника ветеринарске праксе, запосленог особља, повериоца и државе.

8.1. Принципи и правила финансирања

Успех у вођењу финансијске политике зависи од знања и способности менаџера да сагледају укупно пословање ветеринарске праксе и узму у обзир финансијска обележја других пословних функција – услуге, набавка, кадровска, рачуноводствена, организациона, информациона, итд. Уколико ветеринарска пракса жели да оствари задовољавајући статус на тржишту, она мора да се придржава одређених принципа финансијске политике. Принципи финансирања произилазе из пословне активности ветеринарске праксе, захтева тржишног опстанка, захтева повериоца и добављача и из захтева правног и политичког система. Међу значајније принципе финансијске политике спадају:

- принцип рентабилности,
- принцип ликвидности,
- принцип сигурности,
- принцип еластичности,
- принцип заштите од презадужености,
- принцип самосталности,
- принцип стварања угледа у финансијској јавности.

Принцип рентабилности подразумева пословање уз остварење одређене стопе приноса на пословна средства, па се овај принцип тумачи и као принцип покрића расхода на име камате. Свако финансирање из позајмљених извора може се сматрати оправданим уколико се из тог капитала остварује принос довољан да покрије трошкове камате.

Принцип ликвидности захтева способност праћења доспелих обавеза уз очување пословног бонитета ветеринарске праксе, односно суштина ликвидности је способност ветеринарске праксе да у сваком тренутку покрије доспеле обавезе.

Принцип сигурности тражи финансијску заштиту ветеринарске праксе путем сопственог капитала. Овај принцип се базира на традиционалним

схватањима да сопствени капитал обезбеђује заштиту сопствене имовине и кредитне способности ветеринарске праксе.

Принцип еластичности подразумева способност прилагођавања ветеринарске праксе променама услова пословања у кратком року. Пошто је сопствени капитал мање еластичан од позајмљеног, онда се фиксне потребе за капиталом покривају из сопственог капитала, а варијабилне из позајмљених извора финансирања. Ветеринарска пракса која испуњава услове овог принципа може у сваком тренутку да обезбеди додатни капитал, ако пословна активност то од ње захтева, а истовремено може да врати позајмљена средства повериоцима, уколико прилике на тржишту захтевају смањење обима пословних активности. Међутим, уколико принцип еластичности није задовољен, ветеринарска пракса неће моћи да обезбеди додатни капитал у случају потребе, или неће моћи да врати већ узети ако дође до рецесије. На основу овога могло би се рећи да принцип еластичности намеће захтев за самофинансирањем, што на неки начин значи ограничење раста. Еластичност финансирања зависи од величине ветеринарске праксе и структуре имовине, где веће учешће обртних средстава значи већу еластичност. Повећање еластичности фиксних средстава може се извршити путем лизинга, с тим да дато средство после одређеног времена пређе у власништво ветеринарске праксе која га је и узела.

Принцип заштите од презадужености настаје када ветеринарска пракса није у стању да покрије укупне краткорочне и дугорочне обавезе са укупном имовином, односно када пракса послује са губитком. Настанак губитка доводи до смањења сопственог, а не позајмљеног капитала. Презадуженост чешће настаје у условима пословања са већим ризиком, тако што већи ризик од ветеринарске праксе захтева да послује са већим улагањем сопственог капитала.

Принцип самосталности проистиче из виталних интереса ветеринарске праксе да се сачува од поверилаца-банака, који им логично намећу услове који одговарају финансијској политици поверилаца. Мања сопствена слобода у одлучивању води ветеринарску праксу у губитак самосталности, што најчешће има за последицу – пад рентабилности и ликвидности ветеринарске праксе.

Принцип стварања угледа у финансијској јавности налаже стварање поверења код банака, добављача, државних органа (Управе за ветерину и локалне самоуправе), научних и специјалистичких института и професионалних удружења (комора и друштво). Извештајима о пословању ветеринарска пракса ствара позитивну слику о себи код наведених стејкхол-

дера и тиме обезбеђује повољну основу за вођење успешне финансијске политике.

Пословна пракса и научна теорија баве се утврђивањем правила финансирања која одговарају интересима привредних друштава. Правила финансирања се наслањају на поједине финансијске принципе и у основи се могу диференцирати у две групе:

1. вертикална правила финансирања
2. хоризонтална правила финансирања.

1. Вертикална правила финансирања дефинишу састав капитала ветеринарске праксе који је приказан на десној страни биланса стања, и односе се на утврђивање односа између сопственог и позајмљеног капитала, односа између сопственог и укупног капитала, и односа између позајмљеног и укупног капитала. На основу ових односа може се закључити да вертикална правила омогућавају успостављање норме за структуру капитала ветеринарске праксе.

Код првог правила, однос сопственог и позајмљеног капитала, акценат се ставља на значај сопственог капитала као гаранта заштите од ризика. Овај однос капитала исказује се маржом сигурности и најчешће се узима однос 1:1 између сопственог и позајмљеног капитала. Овај однос треба да пружи заштиту ветеринарске праксе помоћу сопственог капитала, јер се сопствени капитал појављује као гарант уредног плаћања обавеза према повериоцима. Међутим, сигурну ликвидност ветеринарске праксе није могуће обезбедити путем одређених правила која намећу повериоци, већ ће њена ликвидност зависити од усклађености новчаних прилива и одлива током пословања.

Прецизно утврђивање учешћа сопственог капитала у укупном капиталу није увек могуће, већ путем анализе финансијског положаја сваке ветеринарске праксе, њене рентабилности, стопе раста и планова развоја добиће се одговор на питање стабилности појединих делова имовине и колико их треба финансирати сопственим капиталом. Тако имамо ситуацију да се ветеринарска пракса може руководити принципом рентабилности, и да позајмљује капитал све дотле док је стопа приноса на пословна средства већа од трошкова камате на позајмљени капитал. Међутим, менаџмент ветеринарске праксе ће тежити да што мање добити одлива на трошкове камата и на тај начин ће обезбедити већа улагања која ће обезбедити стабилнији положај и већу конкурентност у односу на друге ветеринарске праксе.

Друго правило као однос сопственог и укупног капитала показује степен самофинансирања ветеринарске праксе. Наиме, ово правило финансирања показује самофинансирајућу снагу ветеринарске праксе, за разлику од трећег правила које показује степен покрића капитала, односно са којим процентом учествује позајмљени капитал у односу на укупни капитал којим располаже ветеринарска пракса.

Утврђивање вертикалних правила финансирања на основу резултата пословања ветеринарске праксе који су приказани у поглављу 2. Израчунава се на следећи начин:

а) Прво правило финансирања

$$\text{Маржа сигурности} = \frac{\text{Сопствени капитал}}{\text{Позајмљени капитал}} = \frac{11.500.000}{4.500.000} = 2,56$$

на почетку године, односно

$$\text{Маржа сигурности} = \frac{11.900.000}{5.050.000} = 2,36 \text{ на крају године}$$

б) Друго правило финансирања

$$\text{Степен самофинансирања} = \frac{\text{Сопствени капитал}}{\text{Укупан капитал}} \cdot 100 = \frac{11.500.000}{16.050.000} = 72\%$$

на почетку године, односно

$$\text{Степен самофинансирања} = \frac{11.900.000}{16.950.000} \cdot 100 = 70\% \text{ а крају године.}$$

ц) Треће правило финансирања

$$\text{Сопствено покриће} = \frac{\text{Позајмљени капитал}}{\text{Укупан капитал}} \cdot 100 = \frac{4.500.000}{16.000.000} = 28\%$$

на почетку године, односно

$$\text{Сопствено покриће} = \frac{5.000.000}{16.950.000} \cdot 100 = 29\% \text{ на крају године.}$$

2. Хоризонтална правила финансирања односе се на средства у активи и њихове изворе приказане у пасиви. Успостављање односа средстава и њихових извора зову се златна правила финансирања, и то: златно банкарско правило односи се на временски хоризонт, односно краткорочни

извори капитала треба да буду улагани само краткорочно, а дугорочни кредити да буду одобравани само из дугорочних извора финансирања. Ово правило финансирања односи се, пре свега, на банке и очување њихове ликвидности.

Што се тиче ветеринарске праксе као и других привредних субјеката, за одржавање ликвидности најважније је ускладити рокове примања и издавања готовине. Усклађеност новчаних токова гарантује плаћање доспелих обавеза и кредитну способност саме ветеринарске праксе. Одржавање ликвидности ветеринарске праксе подразумева њен континуирани рад и егзистирање на тржишту, што, опет, тражи стално праћење техничког прогреса у ветеринарској медицини, модернизацију медицинске опреме и перманентно стручно усавршавање. Да би се остварили ови захтеви није довољно само поштовати златна правила финансирања, већ је потребно да ветеринарска пракса оствари и задовољавајућу стопу приноса на пословна средства.

Даља разрада и развијање златног банкарског правила финансирања доводи до поделе билансних позиција активе према степену рочности и пасиве према роковима доспећа. На основу тога разликују се два билансна правила финансирања која се користе за оцену финансијског положаја ветеринарске праксе:

- златно билансно правило у ужем смислу
- златно билансно правило у ширем смислу.

Златно билансно правило у ужем смислу захтева да основна средства ветеринарске праксе буду покривена сопственим и дугорочно позајмљеним капиталом, а обртна средства краткорочним изворима финансирања. Ово правило заснива се на принципу сигурности, односно оно настоји да заштити ветеринарску праксу од ризика. Придржавање овог правила не гарантује обезбеђивање ликвидности ветеринарске праксе, јер као што је познато она зависи од усклађености новчаних токова. Ако прилив готовине не одговара по року или износима доспелих обавеза ликвидност је угрожена, без обзира на поштовање златног билансног правила. Док рентабилно улагање капитала омогућава финансирање основних средстава из краткорочних извора, а нерентабилно улагање води у неликвидност, без обзира на начин финансирања ветеринарске праксе.

Златно билансно правило у ширем смислу захтева финансирање дугорочним капиталом не само основних средстава, већ и финансирање дела обртних средстава као залиха које су трајно везане за ветеринарску праксу (лекови, санитарни материјал и разна врста ситног инвентара). У

пословној пракси ово правило финансирања је опште прихваћено и утврђује се на основу коефицијента финансијске стабилности. Овај коефицијент представља однос између дугорочних извора финансирања, који чине сопствени капитал и дугорочне обавезе, и дугорочно везаних средстава, односно садашње вредности основних средства и залиха:

$$\text{Коефицијент финансијске стабилности} = \frac{\text{Дугорочни извори средстава}}{\text{Дугорочна везана средства}} = \frac{14.000.000}{11.800.000} = 1,19$$

на почетку године, односно

$$\text{Коефицијент финансијске стабилности} = \frac{14.800.000}{13.000.000} = 1,14 \text{ на крају године.}$$

Коефицијент финансијске стабилности може бити једнак јединици (Кфс = 1), већи од један (Кфс > 1) и мањи од један (Кфс < 1). Пожељан коефицијент финансијске стабилности је један, када је већи од један онда се дугорочно везана средства (основна средства и залихе) финансирају из дугорочних извора (сопствена средства и дугорочни кредити), а када је мањи од један онда се дугорочно везана средства (основна средства и залихе), поред дугорочних кредита и сопствених средстава финансирају и из краткорочних кредита. У нашем примеру дугорочно везана средства ветеринарске праксе финансирају се из дугорочних извора средстава, јер се на сваки уложен динар у куповину основних средстава и залиха лекова и санитарног материјала везују сопствена средства и дугорочни кредити у износу од 1,19 динара на почетку и 1,14 динара на крају године респективно.

8.2. Прикупљање и алокација средстава

Финансијски менаџмент путем прикупљања и алокације настоји да обезбеди финансијска средства за отпочињање, развој и нормално функционисање ветеринарске праксе. Функција прикупљања средстава своди се на привлачење инвеститора и кредитора да улажу слободна средства у ветеринарску праксу како би се обезбедила довољна количина готовине за њено редовно пословање и развој. Потребна финансијска средства ветеринарска пракса може обезбедити из следећих извора:

- по основу улагања,
- по основу позајмљивања,
- по основу стварања.

Уплаћена средства представљају сопствени извор финансирања који је настао као оснивачки капитал који су уложили оснивачи ветеринарске праксе или сâм власник. Висина оснивачког капитала зависи од удела сваког члана друштва. Поред оснивачког капитала, постоји и накнадно уплаћени капитал који је настао путем докапитализације по основу емисије нових акција.

Прикупљена средства по основу позајмљивања у виду кредита обезбеђују се од пословних банака, разних фондова или других извора позајмљивања. Ова средства се обезбеђују путем посебног уговора између кредитора и ветеринарске праксе којим је прецизиран номиналан износ дуга – главнице, висина и карактер камате, доспеће и план отплате анuitета (главница + камата). Средства добијена путем кредита нису под пословним ризиком, већ представљају обавезу враћања. Обавезе ветеринарске праксе по основу кредита су ограничене вредношћу њене имовине, тако да, уколико не отплати те обавезе, ветеринарска пракса иде у ликвидацију односно врши се наплата повериоца.

Створена средства настала су током позитивног пословања ветеринарске праксе и то су она средства која нису исплаћена власницима кроз систем расподеле прихода. Значи, ова средства нису готовина, већ представљају прираст активе који је настао услед рентабилног пословања.

Главни извор финансирања ветеринарске праксе су сопствена средства, накнадно уплаћена средства и нераспоређена добит. Ветеринарска пракса која води рачуна о финансијској равнотежи, потребе за финансијским средствима подмирује из интерних извора до $1/2$, а некада и до $2/3$ потребних средстава. Међутим, разлику између сопствених средстава и финансијских расхода ветеринарска пракса може да покрије из екстерних или позајмљених извора. Коришћење ових извора за попуњавање готовинског дефицита зависи од степена постојеће задужености. Степен задужености добија се из односа укупних обавеза (краткорочне и дугорочне) и активе, на њега утиче већи број фактора, а један од најважнијих фактора је рентабилност улагања.

Алокација средстава представља примену или одређивање места утрошка прикупљених средстава на извршавање конкретних активности у контроли здравља животиња. Алокација средстава у инвестиције представља стратегијски аспект, а алокација средстава у обртни фонд тактички аспект алокације средстава.

Стратегијска алокација средстава обухвата дефинисање потреба за капиталом и избор адекватне структуре финансирања у набавку нове опреме, изградњу или проширење постојећег простора ветеринарске праксе, инвестирање у специјалистичку лабораторију, апотеку или у нематеријалну активу у виду стицања нових знања и вештина (know-how).

Тактичка алокација средстава се односи на утврђивање нето обртног фонда који треба да омогући несметано обављање текућих активности ветеринарске праксе у свакодневном послу. Под нето обртним фондом подразумева се разлика између краткорочне активе и краткорочних обавеза. Према томе, за управљање нето обртним фондом значајне су позиције краткорочне активе и краткорочне пасиве, односно обавеза.

У оквиру краткорочне активе најважнија позиција су купци. Често се дешава да ветеринарска пракса није у стању да одмах наплати извршену услугу клијенту, већ такву услугу фактурише као потраживање и на тај начин кредитира своје клијенте. Још драстичнија ситуација је код спровођења Програма мера које плаћа држава или локална самоуправа.

Другу битну позицију краткорочне активе представљају залихе, и то ситан медицински инвентар, лекови, вакцине, дијагностичка средства и друга медицинска средства која се користе у терапији животиња. Трошкови одржавања залиха обухватају не само трошкове складиштења, растура и застаревања, већ и опортунитетни трошак који настаје држањем готовине ван обрта.

Код краткорочних обавеза најзначајнију позицију имају добављачи, односно неплаћена фактура за примљену робу – лекове, вакцине, дијагностичка средства, ситан медицински инвентар и друга медицинска средства. Обично се дешава да неке ветеринарске праксе врше финансирање текуће активе на бази позајмљивања краткорочних кредита од комерцијалних банака. Према томе, решавање проблема краткорочног готовинског дефицита може се извршити продајом текуће активе или позајмљивањем краткорочних кредита на основу снаге текуће активе.

8.3. Пословни и финансијски ризик

Рад ветеринарске праксе у тржишним условима привређивања налази се под утицајем сталног ризика пословања. Неизвесност у погледу исхода пословне активности код извођења програма контроле здравља животиња, сузбијања и лечења стерилитета код крава, појава органских обољења различитих врста животиња и томе слично, настаје услед непотпуних или недовољно поузданих информација на основу којих финансијски менаџмент треба да донесе или доноси одлуке које битно утичу на пословне перформансе ветеринарске праксе. На основу тога може се рећи да ветеринарску праксу прате две врсте ризика, и то пословни и финансијски ризик.

Пословни ризик подразумева сталну несигурност праксе у погледу довољног броја извршених ветеринарских интервенција, односно остваривање одређене пословне добити и одређене стопе приноса на укупна пословна средства. Финансијски ризик подразумева сталну неизвесност

праксе у погледу остваривања одређене нето добити и одређене стопе приноса на сопствена пословна средства.

Према томе, начин за мерење висине ризика пословања ветеринарске праксе може се извршити помоћу пословног и финансијског левериџа (leverage¹), а заједнички утицај пословног и финансијског левериџа на стопу приноса на сопствена и пословна средства и на нето и пословну добит мери се комбинованим левериџом.

Дејство пословног ризика заснива се на фиксним трошковима који су у укупном износу исти, а по јединици обрачуна се смањују, док је дејство финансијског ризика одређено фиксним расходима на име камата, који се на краatak рок не могу прилагодити променама у облику извршених услуга. Пошто ветеринарска пракса у структури својих расхода има обе врсте ових расхода, самим тим је изложена њиховом агрегатном дејству и ризику који доводи до неизвесности у погледу очекиване нето добити због могућих промена у обиму извршених и неплаћених услуга.

8.3.1. Пословни левериџ

Физички обим извршених услуга, асортиман ветеринарских услуга, просечна цена услуге, висина варијабилних и фиксних трошкова и читав низ других фактора делују на ниво пословне добити и стопу приноса на укупна пословна средства. За једноставније објашњење утицаја промена ових фактора на пословну добит ветеринарске праксе узећемо следеће хипотетичке вредности које је одређена ветеринарска пракса остварила у току године:

- укупан број интервенција износи 10.000,
- фиксни трошкови износе 2.000.000 динара,
- варијабилни трошкови по једној интервенцији су 400 динара,
- просечна цена по интервенцији је 1.000 динара.

На основу ових података могуће је израчунати доњу границу рентабилности, која у овом случају износи 3.333,33 интервенције. Ако имамо у виду да повећање броја услуга доводи до раста пословне добити, а полазећи од структуре расхода ветеринарске праксе и особине фиксних трошкова евидентно је да повећање физичког броја извршених интервенција доводи до већег повећања пословне добити, што се може утврдити применом пословног левериџа. Наиме, повећање броја интервенција доводи до смањења физичких трошкова по једној интервенцији, што опет доводи до повећања пословне добити, док код смањења броја интервенција фиксни трошкови по једној услузи су већи, а самим тим пословна добит је мања. Према томе, уз непромењене ос-

¹ Leverage - енглеска реч која у преводу на српски значи полуга. Буквални превод ове речи на наш језик је доста неодговарајући, па се у стручној литератури користи у изворном облику.

тале факторе, фиксни трошкови имају знатан утицај на ниво остварене пословне добити, а што за резултат има бржи раст пословне добити од физичког броја извршених услуга. Та разлика у проценту промене пословне добити на бази процентуалне промене броја извршених услуга израчунава се на основу следеће формуле:

$$\text{Пословни левериџ} = \frac{\% \text{ промене пословне добити}}{\% \text{ промене извршених услуга}} = \frac{30}{20} = 1,5$$

Ако пођемо од датих података, а под претпоставком да може доћи до повећања, односно смањења броја извршених интервенција за 20% имамо следећу ситуацију ефекта пословног левериџа на повећање, односно смањење пословне добити за 30% респективно, а што одговара коефицијенту пословног левериџа од 1,5 (таб. 8. 1). Међутим, уколико не располажемо подацима о промени физичког броја извршених услуга и пословне добити, онда се и коефицијент пословног левериџа може израчунати по следећој формули:

$$\text{Пословни левериџ} = \frac{\text{Маргинална добит}}{\text{Пословна добит}} = \frac{6.000.000}{4.000.000} = 1,5$$

Табела 8. 1. Остварени ефекат пословног левериџа у ветеринарској пракси

Елементи	Приход од броја извршених услуга (у 000 динара)		
	Смањење за 20%	Постојеће стање	Повећање за 20%
Приход од услуга	8.000	10.000	12.000
Варијабилни трошкови	3.200	4.000	4.800
Маргинална добит	4.800	6.000	7.200
Фиксни трошкови	2.000	2.000	2.000
Пословна добит	2.800	4.000	5.200
% повећања-смањења пословне добити	-30,00	-	+30,00
% повећања-смањења броја услуга	-20,00		+20,00

Полазећи од пропорционалне промене укупног прихода и трошкова, коефицијент пословног левериџа је исти и код повећања или смањења извршених услуга. То значи да се пословна добит повећава или смањује за 1,5% ако дође до повећања или смањења броја извршених услуга за 1%. Већи коефицијент пословног левериџа индикација је могућности значајнијег повећања пословне добити на основу мањих промена у броју изв-

ршених услуга, а што уједно означава и већи пословни ризик. Зато је познавање дејства пословног левериџа веома значајно за компоновање финансијске структуре – сопственог и позајмљеног капитала, јер је она условљена дејством коефицијента пословног левериџа и зависи од броја услуга на преломној тачки рентабилности. Уколико се ради о капитално интензивној активности, а промене броја извршених интервенција су близу нивоа преломне тачке, онда ће се при већем расту или смањењу броја интервенција пословна добит смањивати са губицима, а финансирање из позајмљених извора носи у себи ризик инсолвентности.

Бољи начин за процену и решавање ризика од инсолвентности, од пословног левериџа је израчунавање преломне тачке примања и издавања готовине. С тим што овде треба правити разлику да 50% фиксних трошкова захтева готовину у текућем периоду, а остали део фиксних трошкова је само обрачунска категорија. У наведеном случају преломна тачка примања и издавања готовине износи:

$$\begin{aligned} \text{Преломна тачка} &= \frac{50\% \text{ фиксних трошкова}}{1 - \frac{\text{Варијабилни трошкови}}{\text{Укупан приход}}} = \\ \text{примања и издавања} &= \frac{1.000.000}{1 - \frac{4.000.000}{10.000.000}} = \frac{1.000.000}{0,6} = 1.666.667 \text{ динара.} \end{aligned}$$

Преломна тачка примања и издавања готовине индикација је који обим услуга треба извршити, како би се издавања из готовине надокнадила из прилива готовине. Даље повећање броја извршених услуга доводи до смањења губитака и већег прилива готовине из текућег пословања. На овај начин се врши поједностављење или скрининг обрачуна стварних токова новца у ветеринарској пракси. Такође, указује се на осетљивост прилива новца у односу на промену броја услуга, а што је веома битно при отплати дугорочних кредита. Због тога се може констатовати да је финансирање пословања из позајмљених извора мање ризично уколико је обим продаје знатно изнад преломне тачке примања и издавања готовине.

8.3.2. Финансијски левериџ

Применом финансијског левериџа ветеринарска пракса може измерити финансијски ризик пословања који ће настати под утицајем трошкова камате. Оваква ситуација се јавља када пракса нема у довољној мери сопствена средства и принуђена је на задуживање, односно позајмљивање капитала од банке. Пошто пракса позајмљује капитал са стране, природно је да жели остваривање веће стопе приноса на укупна пословна средства од просечне цене позајмљеног капитала односно каматне стопе коју плаћа на

позајмљени капитал. У ситуацији промењене структуре извора капитала, логично је да ће се разликовати стопа приноса на укупна пословна средства и стопа приноса на сопствена средства. Према томе, интензитет дејства финансијског левериџа зависи од степена покрића трошкова камата из пословне добити, и може се израчунати из следеће формуле:

$$\text{Финансијски левериџ} = \frac{\text{Пословна добит}}{\text{Добит пре опорезивања}}$$

На основу података који су наведени у поглављу 8.3.1. и финансијске структуре која је дата у табели 8. 2. у три варијанте, односно када ветеринарска пракса има дуг од 0%, 33% и 50%, могуће је објаснити утицај финансијског левериџа на стопу приноса на сопствена средства.

Ако пођемо од претпоставке да је број услуга фиксан, тада ветеринарска пракса има исту пословну добит и стопу приноса на пословна средства без обзира на структуру задужености. Међутим, при датим каматним стопама на позајмљена средства (11% и 7%) и пропорционалном пореском оптерећењу (40%), стопа приноса на сопствена средства зависи од структуре финансијских извора праксе. У случају варијанте I пракса нема позајмљена средства, па тиме и нема утицаја финансијског левериџа, док у случају варијанти II и III евидентан је утицај левериџа, што показује и већа стопа приноса на сопствена средства. Коефицијент финансијског левериџа показује повећање добити пре опорезивања за 9% и 14% код II и III варијанте.

Табела 8. 2. Остварени ефекат финансијског левериџа при постојећем обиму услуга код праксе XY

Елементи	Варијанта задужења (у 000 динара)		
	I	II	III
Позајмљени извори	–	4.000	6.000
• краткорочни (11%)	–	1.000	1.500
• дугорочни (7%)	–	3.000	4.500
Сопствени извори	12.000	8.000	6.000
УКУПНО	12.000	12.000	12.000
Пословна добит	4.000	4.000	4.000
Камата	–	320	480
Добит пре опорезивања	4.000	3.680	3.520
Порез на добит (40%)	1.600	1.472	1.408
Нето добит	2.400	2.208	2.112
Стопа приноса на пословна средства, %	33,33	33,33	33,33
Стопа приноса на сопствена средства, %	20,00	27,60	35,20
Финансијски левериџ	–	1,09	1,14

Уколико ветеринарска пракса оствари већи обим услуга за 20%, уз исту структуру финансијских извора и каматне стопе као у претходном случају, тада имамо следећу ситуацију која је приказана у табели 8. 3. Пословна добит је иста у све три варијанте задужености, као и стопа приноса на пословна средства, док је стопа приноса на сопствена средства диференцирана у зависности од степена задужености. Код варијанте I пракса се финансира сопственим капиталом, са стопом приноса од 26.00%. Међутим, код варијанти II и III, дошло је до смањења нето добити у апсолутном износу, што је последица присуства трошкова камате услед смањеног учешћа сопствених извора финансирања за 50% и 33% респективно. Стопа приноса на сопствена средства код II и III варијанте порасла је за 10,60% и 21,20% у односу на I варијанту.

Табела 8. 3. Ефекат повећања обима услуга за 20%

Елементи	Варијанта задужења (у 000 динара)		
	I	II	III
Пословна добит	5.200	5.200	5.200
Камата	–	320	480
Добит пре опорезивања	5.200	4.880	4.720
Порез на добит	2.080	1.952	1.888
Нето добит	3.120	2.928	2.832
Стопа приноса на пословна средства	43,33	43,33	43,33
Стопа приноса на сопствена средства	26,00	36,60	47,20
% повећања стопе приноса на пос.сред.	30,00	30,00	30,00
% повећања стопе приноса на соп.сред.	30,00	32,61	34,09

Претходни приказ утицаја финансијског левериџа може се проверити тако што узмемо производ стопе приноса на пословна средства од 33,33% и сопствена средства по наведеним варијантама, и на тај начин добијемо принос на сопствена средства из пословања. Утицај финансијског левериџа добија се множењем износа позајмљених средстава са разликом између стопе приноса на пословна средства и каматне стопе од 15,33%.

Већи утицај финансијског левериџа биће у ситуацији када постоји већа разлика између стопе приноса на пословна средства и просечне цене позајмљених средстава, и када је веће учешће позајмљених средстава у укупним средствима. Према томе, коефицијент финансијског левериџа у III варијанти показује да се процентуална добит пре опорезивања смањила за 1,14 пута брже од процентуалне промене пословне добити, за разлику од варијанте II где је то смањење износило за 1,09 пута (таб. 8. 4.). Такође, овај коефицијент може се изразити и кроз однос између процента повећања стопе приноса на сопствена и пословна средства (32,61%/30,00% и 34,09%/30,00% респективно).

Табела 8. 4. Провера утицаја финансијског леверица

Елементи	Варијанта задужења* (у 000 динара)		
	I	II	III
Принос на сопствена средства из пословања	4.000	2.666	2.000
Утицај финансијског леверица	–	613	920
Принос на сопствена средства пре опорезивања	4.000	3.297	2.920
Порез на добит	1.600	1.312	1.168
Нето добит	2.400	1.967	1.752
Финансијски левериц	–	1,09	1,14
Коефицијент покрића камате	–	12,50	8,33

* Дате вредности су заокружене на цело број

Коефицијент покрића камата указује на висину финансијског ризика, уколико је он мањи то значи да је коефицијент финансијског леверица већи и обрнуто, већи коефицијент покрића камате је индикација мањег леверица, а самим тим и мањих трошкова камата који се одбијају од пословне добити.

Табела 8. 5. Провера утицаја финансијског леверица у зависности од повећања обима услуга

Елементи	Варијанта II (у 000 динара)		Варијанта III (у 000 динара)	
	постојеће стање	повећање за 20%	постојеће стање	повећање за 20%
Пословна добит	4.000	5.200	4.000	5.200
Камата	320	320	480	480
Добит пре опорезивања	3.680	4.880	3.520	4.720
Порез на добит	1.472	1.952	1.408	1.888
Нето добит	2.208	2.928	2.112	2.832
Финансијски левериц	1,09	1,07	1,14	1,10
% повећања нето добити и стопа приноса на сопствена средства	–	32,61	–	34,09

Код провере финансијског ризика у зависности од обима повећања броја услуга за 20%, а тиме и пословног прихода за 30%, ефекат дејства финансијског леверица приказан је у табели 8. 5. Мањи коефицијент финансијског леверица код повећаног броја услуга у односу на њихово постојеће стање показује да се ради о мањем учешћу камата на позајмљена средства. Тако, повећање пословне добити од 30% код обе варијанте задуживања треба да обезбеди добит пре опорезивања од 32,61% код II и 34,09% код III варијанте, а на што указује и проценат повећања стопе приноса на сопствена средства (36,60%/27,60% и 47,20%/35,20%).

8.3.3. Комбиновани левериц

Пословни и финансијски левериц делују у истом правцу, те њихов кумулативни утицај доводи до комбинованог или сложеног леверица који указује на изложеност праксе укупном ризику. Агрегатни утицај ова два коефицијента треба посматрати у контексту могућих промена у броју извршених услуга и у односу на преломну тачку рентабилности.

У случају када ветеринарска пракса има висок коефицијент пословног леверица, релативно мала промена броја извршених услуга може довести до значајних промена у висини пословне добити. Ако пракси недостаје сопствени капитал за финансирање повећаног обима извршених услуга, она ће повећати улог позајмљеног капитала, задужиће се, што може довести до негативног утицаја финансијског леверица. Управо тада се јавља опасност да изненадни пад броја услуга доводи праксу у зону губитака, или да значајно смањи пословну добит и да није у стању да подмири обавезе за плаћање камата.

Комбиновано дејство ова два леверица има утицај на стопу приноса на сопствена средства, јер она представља однос између нето добити и сопственог капитала, онда у варијанти повећања броја услуга за 20% она је повећана за 32,61%, док је у варијанти смањења броја услуга она смањена за 32,61% (таб. 8. 6.).

Израчунати коефицијент комбинованог леверица указује да сваки проценат повећања обима услуга доводи до повећања нето добити за 1,64%. Међутим, при датом обиму повећања услуга, нето добит праксе ће се повећати за 32,61%, док код смањења обима услуга за 20% долази и до смањења нето добити за 32,61%. Пад обима услуга за 20% доводи до смањења нето добити за 32,61%, али то не значи да је пракса ушла у зону губитака, нити да јој прети опасност од инсолвентности. Ово је само индикација да поред степена задуживања треба водити рачуна и о готовинском току прилива средстава.

Табела 8. 6. Утицај комбинованог левериџа на пословање праксе ХУ

Ред. број	Елементи	Стање броја извршених услуга (у 000 динара)		
		смањење за 20%	нормално	повећање за 20%
1.	Приход од услуга	8.000	10.000	12.000
2.	Варијабилни трошкови	<u>3.200</u>	<u>4.000</u>	<u>4.800</u>
3.	Маргинална добит	4.800	6.000	7.200
4.	Фиксни трошкови	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>
5.	Пословна добит	2.800	4.000	5.200
6.	Камата	<u>320</u>	<u>320</u>	<u>320</u>
7.	Добит пре опорезивања	2.470	3.680	4.880
8.	Порез на добит	<u>988</u>	<u>1.472</u>	<u>1.952</u>
9.	Нето добит	1.482	2.208	2.928
10.	Пословни левериџ		1,50	
11.	Финансијски левериџ		1,09	
12.	Комбиновани левериџ		1,64	
13.	Стопа приноса на сопствена средства, %	18,53	27,60	36,60
14.	Промена нето добити и стопе приноса на сопствена средства	32,61		

8.4. Управљање готовином, потраживањима и залихама

Један од основних задатака менаџмента финансија је одржавање оптималног салда финансијских средстава у сваком тренутку пословања. Уколико се деси недостатак готовине онда се угрожава ликвидност ветеринарске праксе, док вишак готовине изнад потребног нивоа делује на пад рентабилности пословања. Према томе, ветеринарска пракса треба да успостави равнотежу између ликвидности и рентабилности, а у којој мери ће успети у томе зависи од могућности располагања одређеним износом новчаних средстава. Наиме, сваки периодични недостатак готовине мора имати одговарајуће изворе покрића, а за сваки периодични вишак треба да постоји могућност за његов што рентабилнији пласман.

8.4.1. Менаџмент готовине

Стратегија управљања готовином има за циљ да омогући ефикасно управљање готовином, односно да скрати готовински циклус, повећа коефицијент обрта готовине, снизи укупне трошкове готовине и смањи просечан салдо готовине. Стога, менаџмент готовине треба да усклади примања и издавања готовине путем смањивања просечног времена трајања обрта залиха, потраживања од клијената и измирења обавеза према добављачима. Круцијално питање које се у оваквој ситуацији поставља пред менаџмент састоји се у томе како скратити време обрта једног циклуса и на који начин повећати коефицијент обрта готовине. Скраћењем готовинског циклуса и повећањем интензитета обрта готовине значајно се доприноси смањењу потребе за укупним издацима готовине у току године, односно потреба за готовином се оптимализује.

Под трошковима готовине сматрају се трошкови држања готовине, трошкови недостатка готовине и трошкови трансакција готовине.

Трошкови држања готовине су опортунитетни трошкови који су једнаки изгубљеном или неоствареном приносу који је могао да се оствари да је готов новац уложен у неки уносан посао или да је извршена отплата дуга који има фиксну каматну стопу.

Трошкови недостатка готовине настају због разних пропуштених прилика да се потребна роба и материјал набаве под повољнијим условима. Пошто, набавка лекова и другог материјала под повољнијим условима може често да обезбеди значајан принос, зато је сваки пропуст у овој области последица неефикасности менаџмента готовине. Стога, добар менаџер финансија никад не пропушта повољнију варијанту, као што не сме да дозволи губитак приноса због улагања у лошију варијанту.

Трошкови трансакција готовином су сви административни и манипулативни трошкови и провизије који настају приликом сакупљања готовине, њеног трансфера у депозите и хартије од вредности и обратно, конверзије депозита у хартије од вредности и готовину.

Коефицијент обрта готовине представља количник између броја дана у години и просечног времена трајања једног обрта односно готовинског циклуса и израчунава се на следећи начин:

$$\text{Коефицијент обрта готовине} = \frac{\text{Дана у години}}{\text{Готовински циклус}}$$

Готовински циклус или време трајања једног обрта представља разлику збира наплате потраживања од клијената и везивања залиха према обавезама које ветеринарска пракса има у односу на добављаче, и израчунава се на следећи начин:

$$\text{Готовински циклус} = \left(\frac{\text{наплата}}{\text{потраживања}} + \frac{\text{везивање}}{\text{залиха}} \right) - \text{обавезе према добављачима}$$

У циљу лакшег разумевања наведених формула за управљање готовином, а полазећи од података који су дати у поглављу 2, до израчунавања просечног времена наплате потраживања, везивања залиха и измирења обавеза према добављачима долазимо на следећи начин:

$$\text{Просечно време наплате потраживања} = \frac{365 \text{ дана}}{\text{КОКуп.}} = \frac{365}{4,48} = 81,47 \text{ дана}$$

$$\text{Просечно време везивања залиха} = \frac{365 \text{ дана}}{\text{КОЗал.}} = \frac{365}{4,02} = 90,80 \text{ дана}$$

$$\text{Просечно време измирења обавеза према добављачима} = \frac{365 \text{ дана}}{\text{КОДоб.}} = \frac{365}{10,59} = 34,47 \text{ дана}$$

Сада, када смо утврдили наведене коефицијенте о пословној активности ветеринарске праксе, на основу дате формуле лако се може израчунати дужина готовинског циклуса која износи:

$$\text{Готовински циклус} = (81,47 + 90,80) - 34,47 = 137,80 \text{ дана}$$

а коначно на основу ових вредности долазимо и до коефицијента обрта готовине који је израчунат по датој формули:

$$\text{Коефицијент обрта готовине} = \frac{\text{Дана у години}}{\text{Готовински циклус}} = \frac{365}{137,80} = 2,65$$

Израчунате вредности указују да од момента издавања готовине за набавку лекова и другог материјала до момента примања готовине на име наплате прихода од извршених услуга прође 137,80 дана, односно цео циклус услужног процеса у току једне године готовина прође 2,65 пута.

Оптималан износ готовине представља ону количину која омогућује најмање трошкове готовине, односно онај износ који одговара просечном годишњем салду неопходном за одвијање пословних активности ветери-

нарске праксе. У циљу очувања текуће ликвидности праксе, овај салдо би требало унапред утврдити. Међутим, због тешкоћа у предвиђању будућих примања и издавања готовине, ово често није могуће и обично се користи финансијски метод. Овај метод полази од претпоставке да минималан салдо готовине треба да буде једнак просечном годишњем салду неопходном за нормално пословање. Да би се могао применити овај метод, потребно је располагати информацијом о годишњим потребама за готовином и колики је коефицијент обрта готовине. Када имамо ове податке, онда се просечан салдо готовине израчунава као однос укупних годишњих издатака готовине и коефицијента обрта готовине на основу следеће формуле:

$$\text{Просечан салдо готовине} = \frac{\text{Укупни издаци готовине}}{\text{Коефицијент обрта готовине}}$$

Ако пођемо од претпоставке да су укупна годишња издавања готовине ветеринарске праксе 450.000 динара, а израчунати коефицијент обрта готовине износи 2,65 пута, онда просечан односно минималан износ готовине неопходан за активност ветеринарске праксе износи:

$$\text{Просечан салдо готовине} = \frac{450.000}{2,65} = 169.811 \text{ динара}$$

На основу овог прорачуна, уколико ветеринарска пракса започне пословну годину са 169.811 динара и оствари обрт готовине 2,65 пута годишње, она ће бити у ситуацији да подмири све готовинске трошкове и плати све обавезе без ангажовања позајмљеног капитала. У ситуацији да опортунитетни трошкови држања готовине износе 8%, годишњи трошкови држања просечног салда готовине били би 13.584,88 динара ($169.811 \times 8\% = 13.584,88$), што представља пропуштени принос који би се остварио улагањем просечног салда готовине у посао са најмањим ризиком, односно отплату дуга чија је цена 8%.

Ефикасно управљање готовином подразумева обезбеђење текуће ликвидности праксе, а истовремено и да се ослободи што више готовине за даља профитабилна улагања. Остваривање овог циља може се реализовати улагањем вишка готовине у краткорочне хартије од вредности које лако и брзо могу да се конвертују у готовину уколико за тим постоји потреба. На тај начин улагање у краткорочне хартије од вредности доприноси повећању рентабилности – има фиксну каматну стопу, и осигурава се ликвидност пословања праксе односно брза конверзија у готовину.

8.4.2. Менаџмент потраживања од клијената

Управљање потраживањима од клијената-купаца као власника животиња је значајно за рентабилно пословање и оно се не сме свести само на наплату потраживања односно дуговања, већ се морају узети у обзир и кредитирање купаца и кредитни услови. Основни задаци менаџмента потраживања своде се на вођење рационалне кредитне политике, политике услова кредитирања и политике наплате постојећих потраживања.

Кредитна политика се огледа у виду одложеног плаћања извршене услуге својим клијентима, и представља минималне критеријуме које они треба да испуне, као и списак имена клијената којима се може одобрити кредитирање односно одложено плаћање. Приликом вршења услуга са одложеним плаћањем треба водити рачуна о следећем:

- степену вероватноће да ће клијент измирити обавезу у одређеном року,
- реалном имовинском потенцијалу на основу којег се може проценити његов кредитни бонитет,
- величини некретнина којима клијент располаже,
- његовом финансијском пословању и слично.

Ако ветеринарска пракса одлучи да ублажи своје критеријуме на основу којих води своју кредитну политику, реално је очекивати повећање броја клијената-купаца и потраживања, а самим тим и повећање административних трошкова везаних за тај повећани обим потраживања. Међутим, у случају да пракса жели да пооштри критеријуме кредитирања, што води ка смањењу потраживања и купаца, тада долази и до смањења административних трошкова. Према томе, ова врста трошкова има варијабилни карактер и зависи од кредитне политике коју спроводи пракса.

Поред административних трошкова, присутни су и одређени опортунитетни трошкови који представљају изгубљену добит или камату која би се остварила да је пракса та средства уложила у уноснији посао или штедњу, уместо што је прихватила да кредитира клијенте. Промена у пооштравању критеријума кредитирања клијената доводи до нових трошкова који се односе на повећање не наплаћених потраживања.

Вођење кредитне политике ветеринарске праксе и потраживања од клијената заснива се и на опсервацији неготовинског утицаја критеријума:

- повећања трошкова кредитирања и смањења финансијског резултата,

- смањења добити,
- повећања просечног периода наплате потраживања,
- раста губитака који су изазвани ненаплаћеним потраживањима,
- повећања обима извршених услуга као позитивног утицаја.

Код оцене критеријума кредитирања клијената неопходно је установити вредности два основна критеријума, и то: добити која настаје услед повећаног обима извршених услуга и трошкова који настају услед додатних улагања у потраживања од клијената. Повећање обима извршених услуга код праксе доприноси повећању укупног прихода и пословне добити и тај износ мора бити већи од додатних улагања и потраживања, јер на тај начин се може донети одлука о ублажавању кредитне политике према клијентима дужницима. Трошкови који настају у кредитирању клијената посматрају се кроз разлику између постојећег и очекиваног потраживања са повећањем броја услуга. Ако се од диференциране добити на повећаном броју услуга одузму трошкови улагања у кредитирање клијената и додатни губитак због ненаплаћених потраживања, те ако је та разлика у корист добити онда је могуће ићи на ублажавање критеријума кредитирања потраживања.

Политика кредитних услова подразумева услове плаћања које ветеринарска пракса тражи од својих клијената, и она се огледа у виду:

- дисконтног периода,
- каса-сконта,
- кредитног периода.

Дисконтни период је онај период који је дат клијенту да може искористити повољност каса-сконта. Продужење дисконтног периода повољно ће утицати на повећање пословне добити ако дође до повећања броја услуга, смањење губитака због ненаплаћених потраживања и смањење просечног времена наплате потраживања. Међутим, неискоришћеност каса-сконта у условима продужења дисконтног периода изазваће смањење пословне добити по извршеној услузи и повећање просечног времена наплате од клијената који су већ имали каса-сконто у протеклом периоду. Према томе, дужи дисконтни период има своје рационално оправдање ако је повећана добит, услед повећаног обима извршених услуга, већа од повећаних трошкова насталих у вези са потраживањима.

Каса-сконто представља проценат смањења цене услуге коју ветеринарска пракса одобрава клијентима-купцима под условом да извршену услугу плате у дисконтном периоду. Стога, каса-сконто може имати позити-

ван и негативан утицај на пословну добит ветеринарске праксе. Наиме, приликом увођења или повећања постојећег каса-сконта треба очекивати да дође до повећања обима промета и на тај начин да се побољша финансијски резултат пословања, а насупрот томе ово ће довести до смањења добити по извршеној услузи и умањити финансијски резултат. Међутим, на овај начин долази до смањења просечног периода наплате потраживања и смањења губитака због ненаплаћених потраживања услед тога што ће већи број клијената измирити своје обавезе, и на тај начин позитивно утиче на добит ветеринарске праксе.

Политика услова кредитирања мора да уважава и дужину кредитног периода. Реално је да ће дужи период повећати обим извршених услуга, а што ће се повољно одразити на повећање пословне добити. С друге стране, дужи кредитни период доводи и до продужења просечног времена наплате потраживања и повећања губитака услед ненаплаћених потраживања, што се негативно одражава на пословну добит. Стога, доношење одлуке о дужини кредитног периода зависи од разлике повећане добити услед раста броја услуга и смањене добити услед повећања просечног периода наплате потраживања и повећања губитака због ненаплаћених потраживања.

Политика наплате потраживања подразумева све оне активности које треба предузети да би се потраживања од клијената наплатила у договореном року и договореном износу. Повећање ефикасности наплате потраживања доводи до смањења губитака због ненаплаћених потраживања и смањења времена наплате потраживања. Међутим, негативан утицај наплате потраживања на пословну добит може се регистровати у виду повећаних трошкова. Ове активности могу да се одвијају директним контактом, писаним путем, телефонски или преко суда. У поступку наплате потраживања треба бити обазрив и селективан, јер уколико пракса инсистира на наплати свих заосталих дугова, врло лако може да се деси да се већи клијенти преоријентишу, односно окрену ка конкурентској ветеринарској пракси. Ефекат наплате заосталих дуговања биће позитиван само уколико су уштеде у трошковима потраживања и смањења губитака због ненаплаћених потраживања веће од додатних трошкова на име наплате потраживања од клијената, односно дужника.

8.4.3. Менаџмент залиха

Залихе ветеринарске праксе представљају значајан део укупних пословних средстава и захтевају велика новчана улагања која не смеју бити неоправдана или непотребно висока. Због тога је један од основних задатака управљања финансијама ефикасно управљање залихама у циљу рен-

табилног и ликвидног пословања. Под појмом залиха у ветеринарској пракси подразумевамо залихе сировина и материјала (лекови, дијагностикуми, вакцине, ситан инвентар и опрема, сточна храна, премикси и слично). Значај залиха је од огромне важности за ефикасно и благовремено вршење контроле здравља животиња, те свака пракса жели да има довољне количине сировина и материјала у својој апотеци. Довољна количина залиха је нарочито значајна у турбулентним временима, када је снабдевање отежано, а финансијска ситуација нестабилна.

Да би пракса могла ефикасно да управља залихама, неопходно је познавати трошкове залиха, њихов износ, структуру и особеност. Међу трошковима залиха разликујемо следећу врсту трошкова:

- трошкове набавке залиха,
- трошкове држања залиха,
- трошкове недостатка залиха.

Трошкови набавке залиха настају у поступку поруџбине и зависе од броја поруџбина. Ови трошкови обухватају трошкове испостављања поруџбине, трошкове пријема, истовара, смештаја и контроле залиха, и сматрају се релативно независним од величине поруџбине. У економској теорији и пракси сматра се да су трошкови набавке залиха фиксни по набавној серији, независно од величине поруџбине и да расту сразмерно извршеном броју набавки.

Трошкови држања залиха зависе од постојања залиха у апотеци и самој пракси. Од ових трошкова, фиксан карактер имају трошкови одржавања климатизације и хигијене, закуп, амортизација, грејање, електрична енергија и слично, док су варијабилног карактера трошкови који су пропорционални обиму залиха које се налазе у апотеци. Међу трошковима држања залиха најпознатији су трошкови који су везани у различитим количинама робе. То су тзв. опортунитетни трошкови који настају услед изгубљеног приноса које је пракса могла да оствари улагањем у неки уноснији посао. Трошкови држања залиха оптерећени су и трошковима ризика залиха, који настају услед смањене вредности – истекао рок, квариње, оштећења, крађе, итд.

Трошкови недостатка залиха односе се на пропуштен приход од неизвршених ветеринарских интервенција, губитке *goodwill*-а код клијената и губитке због неизвршења планираног Програма мера. Ови трошкови могу настати у случају недостатка залиха лекова и одређеног санитарног материјала за спровођење ветеринарских интервенција, услед чега долази до пораста укупних и просечних трошкова због смањеног броја из-

вршених услуга, а могу настати и због хитних поруџбина добављачима. Такође, трошкови недостатка залиха могу довести до тога да клијенти напуштају ветеринарску праксу и прелазе у другу, због чега се смањује њихов број, а што све утиче на смањење финансијског резултата и слабљење или губитак *goodwill*-а. Да би се спречила појава недостатке залиха и трошкови који тиме настају, свака ветеринарска пракса треба да има одређени ниво тзв. сигурносних залиха у апотеци и магацину, који је изнад текућих потреба.

Основ ефикасног управљања залихама састоји се у оптималном прибављању залиха у појединим набавкама и у оптималном временском интервалу набавки залиха. Ефикасни менаџмент залиха постоји у ситуацији када се динамика набавке усклади са минималним трошковима држања залиха. Одлука о залихама своди се на количину набавке у једној поруџбини и динамици набавке. Ако су трошкови по једној поруџбини већи, онда залихе треба набављати у већим количинама. С повећањем поруџбине, повећавају се и улагања у залихе заједно са трошковима њиховог држања. Зато, оптимална величина залихе у виду поруџбине мора бити она која има најниже укупне трошкове набавке и трошкове држања. Динамика набавке залиха треба да буде таква да обезбеђује минимизацију укупних трошкова држања залиха.

Економска величина поруџбине је она количина лекова и осталог материјала која изазива најниже укупне трошкове залиха. Да би се ова поруџбина могла утврдити, потребно је претходно утврдити све релевантне трошкове залиха. У циљу решавања постављеног проблема полазимо од хипотетичког примера једне ветеринарске праксе која планира годишњу употребу лекова и другог санитарног материјала у нивоу од 6.200 јединица. Процењени трошкови набављања залиха по једној поруџбини износе 18.000 динара, а трошкови њиховог држања се процењују на 5% од набавне вредности. Набавна цена по јединици паковања износи 250 динара. Квантификација величине поруџбине извршена је преко следеће формуле:

$$\text{ОВП} = \sqrt{\frac{2 \cdot \text{У} \cdot \text{Т}}{\text{и} \cdot \text{НВЗ}}}$$

где је:

ОВП = оптимална вредност поруџбине

У = процењена годишња употреба залиха

Т = процењени трошкови поруџбине

и = процењени трошкови држања залиха у %

НВЗ = набавна вредност залиха по јединици

$$\text{ОВП} = \sqrt{\frac{2 \cdot 6.200 \cdot 18.000}{0,05 \cdot 250}} = \sqrt{17.856.000} = 4.225,60 \text{ јединица}$$

У нашем примеру, оптимална поруџбина лекова и санитарног материјала коју ветеринарска пракса треба да набави износи 4.225,60 јединица, односно ова количина лекова и другог санитарног материјала набавља се 1,5 пута годишње. Примена овог модела за доношење одлука о залихама зависи од реалности претпоставки на којима се он заснива. Наиме, док ветеринарској пракси заиста могу бити познате годишње потребе за лековима и санитарним материјалом, дотле се трошкови набавке и држања залиха могу далеко теже проценити. Због тога, ако се прецене или потцене трошкови набавке залиха, то ће довести до повећања односно смањења величине поруџбине. Међутим, уколико се прецене или потцене и трошкови набавке и трошкови држања залиха, ове промене би се међусобно неутралисале. Другим речима, погрешно утврђена величина поруџбине може довести до пораста или трошкова набавке или трошкова држања залиха. Прецењена величина поруџбине може довести до пораста трошкова држања залиха, што ће бити делимично неутралисано нижим трошковима поруџбине. Обрнуто, потцењена величина поруџбине ће довести до пораста трошкова набавке, што ће бити делимично неутралисано нижим трошковима држања залиха.

Када је утврђена оптимална вредност, односно величина поруџбине, ветеринарска пракса треба да утврди и оптимално време набавке залиха. Ради континуираног рада на пословима контроле здравља животиња, перманентне приправности и дежурства ветеринарска пракса треба да планира моменат када ће набавити нове залихе лекова. Приликом овог планирања треба узети у обзир време за извршење поруџбине, односно време пласирања поруџбине и време неопходно веледрогеријама за припрему и испоруку по поруџбини. Ако се пође од претпоставке да постоји константна потреба залиха лекова и другог санитарног материјала за спровођење одређених ветеринарских интервенција, онда се моменат пласирања поруџбине може утврдити као производ времена потребног за извршење поруџбине и дневних потреба:

$$\text{Моменат пласирања} = \frac{\text{Време извршења поруџбине}}{\text{Дневна потреба поруџбине}} \cdot \text{Дневна потреба поруџбине}$$

На пример, ако је ветеринарској пракси потребно пет дана да извршена поруџбина лекова и санитарног материјала стигне до добављача односно веледрогерије или фабрике сточне хране, а да се дневно утроши или прода 30 јединица залиха, моменат пласирања поруџбине ће бити онда

када залихе падну на 150 јединица. Наведена формула полази од фиксног времена извршења поруџбине и фиксне дневне употребе залиха. Међутим, у стварном животу постоји неизвесност у погледу момента пласирања поруџбине, због чега за ветеринарску праксу постоји ризик недостатка залиха лекова и она мора имати одредени ниво тзв. сигурносних залиха. Зато се предлаже да се за моменат пласирања поруџбине узме одређени ниво залиха лекова испод кога оне не би смеле да падну. Другим речима, ветеринарска пракса на основу емпирије треба да процени прихватљив ниво недостатка залиха и да на основу тога утврди моменат за пласирање поруџбине.

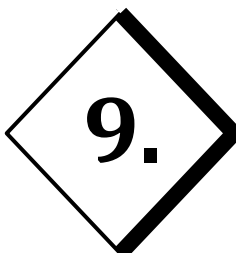
Један од најчешће коришћених показатеља управљања залихама је коефицијент обрта залиха (КОЗал – види поглавље 2.). Поред овог показатеља, ветеринарска пракса може користити и индекс ефикасности управљања залихама који представља однос позитивних и негативних одступања расположивих залиха у односу на унапред планиран ниво залиха. Индекс ефикасности управљања залихама израчунава се на основу следеће формуле:

$$\text{ИЕУЗ} = 1 - \frac{\text{мањак} + \text{вишак}}{\text{УПЗ}}$$

ИЕУЗ = индекс ефикасности управљања залихама

УПЗ = укупне планиране залихе

Под расположивим залихама подразумевају се оне које се налазе у апотеци и оне за које постоје испостављене поруџбенице. Планиране залихе се квантификују на основу емпиријског коефицијента њиховог обрта у претходном периоду. Што је индекс ближи јединици, управљање залихама је ефикасније, а што је овај коефицијент мањи или већи од један расположиве, залихе су мање или веће од планираних па је и управљање залихама мање ефикасно. Ако претпоставимо да је просечна месечна потрошња лекова 352 јединице ($4225,6 \div 12$) и да је приликом контроле залиха на крају месеца установљен мањак од 36 јединица, онда индекс ефикасности управљања залихама показује да су залихе незнатно мање од један (ИЕУЗ = 0,90). Ово указује да ефикасност управљања залихама износи 90% у односу на планиране месечне залихе, пошто показује да је грешка на нивоу 10%.



КЛИЈЕНТИНГ МЕНАЏМЕНТ

*Постоји само један прави одговор на питање који је
циљ бизниса, а то је створити муштерију.*

Peter DRUCKER, теоретичар менаџмента

*Провери шта купац жели, уколико је нешто неважно за
купца, престани да мислиш о томе.*

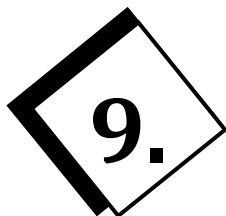
William DEMING, теоретичар менаџмента

*Квалитет производа или услуге није оно што сте Ви у
то уградили, то је оно што је купац или корисник добио
од њега.*

Peter DRUCKER, теоретичар менаџмента

Садржај:

- 9.1. Дефинисање и мотиви потреба клијената**
- 9.2. Врсте клијената у ветеринарству**
- 9.3. Однос праксе према клијентима**
- 9.4. Однос између ветеринара и клијента**
- 9.5. Избор праксе од стране клијента**
- 9.6. Оцена и понашање клијената**



Клијентинг менаџмент

9.1. Дефинисање и мотиви потреба клијената

Постоји више покушаја да се дефинише клијентинг менаџмент ветеринарске праксе, а један од њих је да се ради о развоју односа са клијентима или власницима животиња као потрошачима ветеринарско-медицинских услуга и њиховом понашању на тржишту. Такође, то би могло да се дефинише као „активности које људи (клијенти) предузимају када бирају, купују и користе производе и услуге да би задовољили потребе и жеље”, или је то истраживање „како и зашто потрошачи купују и траже ветеринарско-медицинске услуге”. Према томе, квалитет односа према клијенту представља најзначајнију ставку активе за успешан развој ветеринарске праксе. Ветеринарска пракса која ради на обезбеђивању узајамног поверења и партнерског односа са клијентима има боље шансе на тржишту, него она пракса која искључиво стреми ка добити и профиту. Пошто између услужног портфолија ветеринарских пракси нема великих разлика, у условима тржишне конкуренције, задовољство клијента ће одлучити која пракса се више преферира. Дакле, клијентинг менаџмент у први план ставља клијента као предузетника и човека, чије повећање успеха у бизнису и лично задовољство учињеним ветеринарско-медицинским услугама не сме да се пренебрегне. Отуда, благовремено информисање о жељама и потребама клијента, на тржишту које се брзо мења, представља основну претпоставку да први реагујете на то и освојите њихову наклоност и поверење.

Америчко удружење за менаџмент и маркетинг понашање клијената као потрошача дефинише као „динамичну интеракцију ефеката и размишљања, понашања и окружења помоћу којих субјекти управљају разменом у њиховом животу”. У овој дефиницији се налазе три значајне поенте, а то је акценат на динамичности, интеракцији и процес размене, од којих свака од њих има своје посебно објашњење. **Динамичност** наглашава понашање клијента у простору и времену и упућује на то да не постоји уни-

верзална стратегија клијентинг менаџмента која би важила за свако време, место и врсту услуге која се пружа. **Интеракција** подразумева понашање клијента у смислу тога о чему размишљају, шта осећају, шта раде и који догађаји (фактори) у окружењу највише утичу на обликовање њиховог понашања. **Процес размене** је битан за опстанак и развој предузетничког интереса клијената и праксе, континуирано одвијање пословних активности и општи раст животног стандарда и благостања становништва.

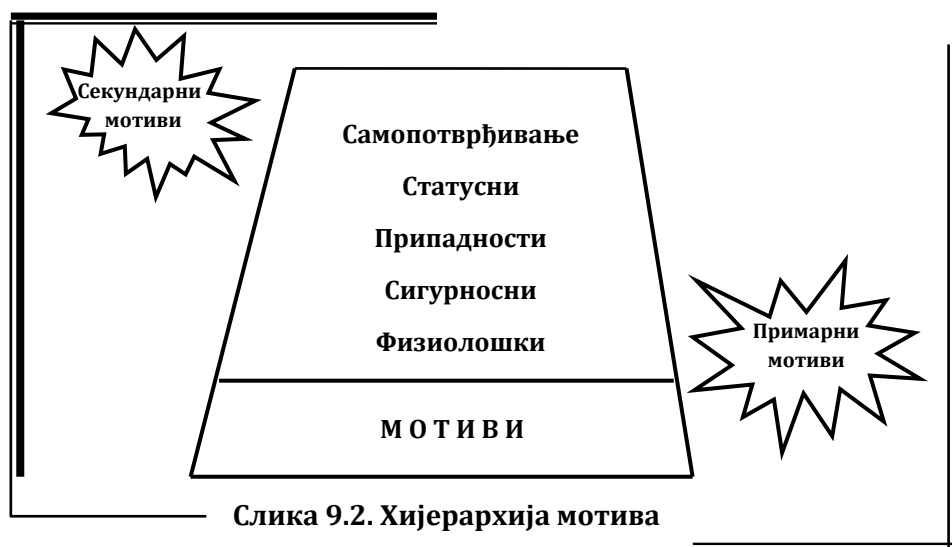
Купац ветеринарско-медицинских услуга је физичко или правно лице које бира ветеринарску праксу и захтева одређену услугу за своју животињу. У тржишној привреди, купци представљају крвоток сваког привредног друштва, јер без њих нема опстанка и развоја. Постоји више подела купаца, анајзначајнија је подела на стварне и потенцијалне купце, али постоји и подела на рационалне и емоционалне, велике и мале, познате и непознате, редовне, повремене или случајне купце.

Са економског становишта, у развоју ветеринарске праксе најзначајнији су стварни и потенцијални купци. Стварни купци ветеринарских услуга су они који заиста и купују стално, повремено или случајно одређене врсте услуга које нуди пракса, пошто им је она потребна за здравствено збрињавање животиња. Потенцијални купци за ветеринарску праксу су они купци који имају животиње и потражују одређене ветеринарско-медицинске услуге, али то још не чине из разлога што већ имају сталну праксу, или још увек траже праву и најбољу праксу којој ће се обратити за услугу. Задатак клијентног менаџмента је да задржи постојеће клијенте као купце и потрошаче, а да потенцијалне купце преведе у стварне купце оних ветеринарско-медицинских услуга које нуди дотична ветеринарска пракса. Највише што ветеринарска пракса може да очекује и постигне у конкурентској утакмици на тржишту јесте да што више потенцијалних клијената као купаца уведе у сталне купце. Стални купци не само да ће користити ветеринарско-медицинске услуге једне праксе, него ће их као „адвокати” активно и промовисати код потенцијалних купаца. Такозвана скала парадигме лојалности купаца као клијената према својој ветеринарској пракси и њеном услужном портфолију, мери се према њиховом понашању и формалним ставовима које артикулишу у окружењу (слика 9. 1). Лојални клијенти су садашњост и будућност ветеринарске праксе, о чему менаџмент и персонал праксе увек треба да воде рачуна.



Власници животиња као клијенти и купци ветеринарско-медицинских услуга у основи имају исте потребе и мотиве које испољавају на различите начине у контакту са ветеринарском праксом. Менаџмент ветеринарске праксе треба да се фокусира на потребе клијента, који, у ствари, жели да задовољи неку потребу која је неопходна за здравствено збрињавање и добробит његове животиње, а не на врсту услуге коју он у датом моменту тражи. У контексту понашања клијента као купца, мотивација као концепт објашњава различито понашање купца у процесу куповине производа и услуга. То означава спремност и покретање људске енергије купца ка потребама и изабраном циљу. Мотивација је динамички процес који се непрекидно одвија у човеку под утицајем интерних и екстерних фактора.

Мотивисан потрошач је спреман на акцију куповине производа и услуга, а процес мотивације и циљеви којима се руководе потрошачи најбоље је објаснио А. Маслов у својој познатој теорији о хијерархији људских мотива (слика 9. 2). Ова теорија, као генерички модел мотивације, може се употребити у разумевању потреба и мотива купца као клијената ветеринарске праксе с једне стране, а истовремено и запосленог особља праксе с друге стране, да пружи максимум у комуникацији, раду и представљању своје праксе пред купцима услуга. Отуда, разумевање ове теорије у клијентинг менаџменту ветеринарске праксе може се користити и за тумачење природе и хијерархије различитих потреба власника животиња и саме праксе.



9. 2. Врсте клијената у ветеринарству

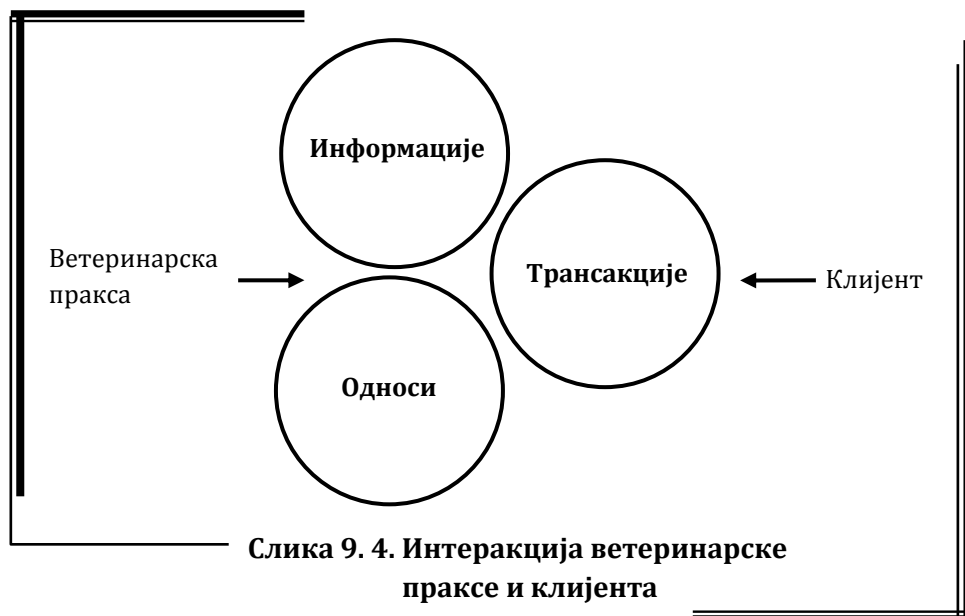
Савремени концепт развоја ветеринарске праксе се заснива на успоста-вљању односа са власником животиња или клијената, за разлику од до-садашње парадигме, која се заснивала на односу ветеринар-животиња (слика 9. 3). Свака животиња која се третира као пацијент од стране вете-ринарске праксе има власника који о њој брине, а однос власника и жи-вотиње зависи од врсте и њене намене. Наиме, власници економски ис-користивих животиња које се држе за производњу одређених анималних производа (говеда, свиње, овце, козе, живина) имају економски интерес за њихово држање, па самим тим и економску мотивацију за потребом ветеринарско-медицинских услуга, за разлику од животиња које се држе као кућни љубимци, чији интерес држања је социолошке природе, па су потребе власника за ветеринарском услугом првенствено хуманитарног карактера. У сваком случају, власник животиња је тај који тражи ветери-нарско-медицинску услугу, а мотиви тражње услуге су различите приро-де, зависно од тога какав значај имају животиње.



Слика 9. 3. Менаџмент однос праксе, клијента и пацијента

Полазећи од дисперзног портфолија ветеринарско-медицинских услуга које нуди једна ветеринарска пракса, свакако да у том контексту не треба занемарити ни државу као клијента који води рачуна о обезбеђењу задовољавајућег епидемиолошког стања на националном нивоу. У таквој ситуацији, и држава се јавља као клијент који одређене послове поверава пракси, а то су послови спровођења одговарајућих ветеринарско-санитарних мера у откривању, спречавању ширења, дијагностиковању, сузбијању и ерадикацији одређених инфективних болести.

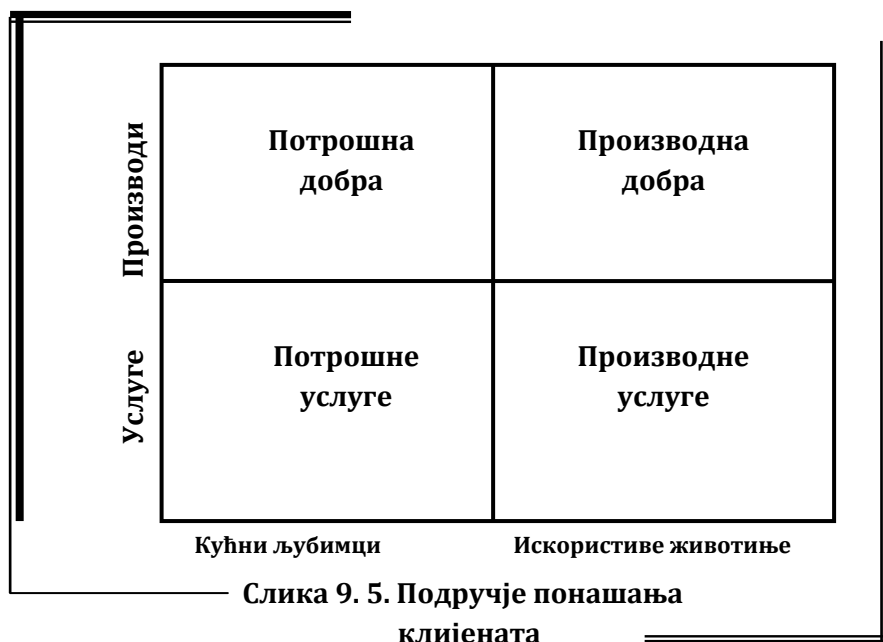
Професионална етика и принципи добре ветеринарске праксе профилишу интерес о збрињавању животиња и пружању потребне ветеринарске заштите, док дозволу за спровођење адекватног третмана пацијента пракса може добити само кроз ефективну комуникацију и сагласност са клијентом. Ова зависност од клијента и ефикасна комуникација са њим ставља саму праксу и њен менаџмент у позицију озбиљности и задобијања клијентовог поверења, а никако игнорисање клијента и постављање исхитрених дијагноза и извођење одређених захвата (слика 9. 4).



Јавно мишљење о ветеринарској професији у последњих тридесет година се значајно променило. Од „доктора за коње” ветеринари су постали стручњаци који поседују ветеринарско-медицинско и зоотехничко знање које треба да одговори захтевима клијената, који се баве сточарском производњом, или поседују одређене ветеринарске специјалности у домену решавања здравствених проблема кућних љубимаца. Ова промена у досадашњој парадигми ветеринарске професије настала је на основу потребе, односно тражње клијента као власника животиња који се баве производњом безбедне хране, чији захтеви и стандарди потичу од крајњих потрошача анималних производа и међународне трговине. Праћење стања на тржишту, промена досадашњег односа власник–животиња према ветеринарско-медицинској доктрини, довела је и до постепене промене у ветеринарској професији и самој пракси. Нови корисници и потрошачи ветеринарско-медицинских услуга су едуковани клијенти који се баве производњом анималних производа, или су информисани држаоци кућних љубимаца са високим нивоом општег образовања, културе и очекивања од ветеринарске праксе. На основу тих захтева и очекивања, једних и других клијената, квалитетна ветеринарско-медицинска услуга са врхунском опремом, уређеним простором и просторијама унутар праксе се сматра нормалним и очекиваним стандардом за сваког од њих.

Као што смо напред навели, зависно од врсте животиња које држе, клијенти као потрошачи ветеринарско-медицинских услуга могу се диференцирати на финалне потрошаче и организације као потрошачи. Ова поде-

ла може се посматрати и с аспекта развоја сточарске производње као сложеног система, у оквиру ког ветеринарска служба има функцију и задатак који је дефинисан на нивоу подсистема (слика 9. 5).



Као финални потрошачи ветеринарско-медицинских услуга могу се дефинисати власници кућних љубимаца, који индиректно користе одређене ветеринарско-медицинске услуге за здравствено збрињавање и лечење својих љубимаца, док се власници економски искористивих животиња јављају као произвођачи анималних производа који су намењени за тржиште, па куповина ветеринарско-медицинских услуга представља саставни део даље производње и индиректне продаје када за то дође време. Ова класификација потрошача ветеринарско-медицинских услуга одговара подели услуга у маркетингу на потрошна и производна добра.

Власници кућних љубимаца јављају се као директни потрошачи одређених потрошних добара (лекови и опрема) и ветеринарско-медицинских услуга (лечење, хируршки захвати, вакцинација и др.), а власници економски искористивих животиња код коришћења услуга ветеринарске праксе троше одређена добра (лекови, храна, премикси, адитиви и др.) која се могу третирати као сировински део у оквиру производних добара (месо, млеко, јаја), и саму ветеринарско-медицинску услугу (лечење, зашти-

та, вакцинација, хируршка интервенција) која има производни карактер у завршетку тока саме сточарске производње.

Данашњи клијенти захтевају ефикасност и економичност у раду, па самим тим и могућност личног приступа и увида у сам процес интервенције. Стога, модерна ветеринарска пракса треба да прати понашање клијената на тржишту, да се прилагођава њиховим потребама као потрошачима и корисницима ветеринарско-медицинских услуга, и за њу је најважнија оцена коју ће потрошач формирати коришћењем ветеринарско-медицинске услуге. Задовољавање потреба које захтева његова животиња као пацијент, самим тим, пружа и задовољство потрошачу услуга. Степен у којем је клијент као потрошач задовољан или незадовољан пруженом ветеринарско-медицинском услугом непосредно се одражава и на будући избор исте ветеринарске праксе. Зато, понашање клијента као потрошача треба посматрати као непрекидан и обухватан процес који, под утицајем различитих фактора, почиње пре саме куповине услуге, током самог чина пружања одређеног захвата и нарочито после извршене ветеринарско-медицинске услуге.

Базична претпоставка успешног клијентинг менаџмента је познавање понашања клијената на терену који пракса покрива, како би се креирала понуда ветеринарско-медицинских услуга (*marketing mix*), односно како би се на адекватан начин задовољиле разноврсне потребе и жеље клијената као потрошача. Истраживање понашања клијената треба да пружи информације менаџменту праксе како клијенти као потрошачи користе ветеринарско-медицинске услуге које купују, када и колико често траже и користе одређене услуге. Такође, у оквиру ових истраживања тражи се оцена и став клијената после извршене и плаћене ветеринарско-медицинске услуге о њеном квалитету и о самој ветеринарској пракси. Искуство клијената на основу коришћења ветеринарских услуга може бити позитивно или негативно, што је један од најзначајнијих индикатора да ли ће се они определити за исту праксу, или ће потражити нову у свом окружењу.

9.3. Однос праксе према клијентима

Запослено особље ветеринарске праксе треба да је усмерено према клијентима као власницима животиња. Свако од запосленог особља мора бити упозорен на важност клијената. Када не би било клијената који траже ветеринарско-медицинску услугу, пракса не би постојала, односно пракса много више зависи од клијената него они од ње. Сваког клијента треба третирати онако како очекујемо да сами будемо третирани у ситуацији када набављамо робу или неку услугу за себе. Први кораци који клијента упућују у сусрет са неком ветеринарском праксом су следећи:

- оријентација према људима,
- комуникационе вештине,
- професионални став,
- облачење особља,
- пријемно одељење,
- помоћно ветеринарско особље.

Да би се максимизирао однос између особља и клијента, запослено особље треба да има **оријентисаност према клијентима**. Ако не воли да решава проблеме и ради са људима који их имају, неће уживати у раду праксе. Дугорочно посматрано, у таквој ситуацији пракса ће бити губитник, а са њом и сам радник. Озбиљна грешка се прави када запослени верују да ће бити добри радници у пракси зато што „стварно воле животиње”. Према томе, особље праксе мора имати озбиљан и професионалан однос према овом проблему, као и стварну жељу за решавањем разних проблема клијената. Став запосленог особља утиче на квалитет и квантитет њиховог рада. Запослени који имају бројне личне проблеме обично се неће ефектно бавити са клијентовим проблемима, и њихов став може постати следећи: „моји проблеми су много важнији од ваших”. Запослена особа у невољи има тешкоће у скривању свог проблема од клијената и других запослених, што се најбоље види у њеној одсутности и некооперативности.

Ентузијазам је веома важан став који запослено особље праксе треба да испољава у опредељености ка клијентима. Уколико запослени имају негативан поглед на себе, праксу, клијенте и на живот уопште, то представља најопаснији став за развој и тржишну утакмицу која очекује праксу. Неопходно је да свако ко ради са јавношћу буде позитивно оријентисан, како у вези са собом, тако и у вези са услугама које пракса пружа. Да би се одржао ентузијазам и позитивна клима у пракси, менаџмент праксе треба то да подстиче и креира, и да од запосленог особља тражи позитиван став према послу и клијентима.

Незадовољни клијенти могу бити резултат лошег односа између запосленог особља и њих самих. Незадовољни клијенти ће у већини случајева променити ветеринарску праксу пре него што ће се жалити на запослене. Једноставно, њима је лакше да промене праксу него да улазе у генезу лоших односа који постоје у пракси. Позната је чињеница да клијенти најчешће напуштају праксу због лоших међуљудских односа, а не због неадекватне ветеринарско-медицинске помоћи коју добијају.

Комуникационе вештине једне праксе се развијају и побољшавају кроз константну пажњу према детаљима и личној посвећености. Међуперсо-

нална комуникација је много више од обичне комуникације. У већини ветеринарских пракси, обично невербална комуникација чини око две трећине укупних комуникационих напора. Невербалне комуникационе особине које показује запослено особље или рефлектује сама пракса могу се регистровати путем:

- израза лица,
- говора тела,
- личне појаве,
- чистоће просторија,
- исправних инсталација,
- стања аутомобила,
- контроле мириса у просторијама,
- унутрашње декорације,
- изгледа дворишта,
- уређености паркинг простора.

Сваки од ових показатеља шаље одређену информацију клијенту о ветеринарској пракси коју ће он узети у обзир при избору праксе. Израз лица је моћно комуникационо оруђе које у интерпретацији може бити веома позитивно или негативно. Мрштење или зловољан поглед може сместа пренети негативну поруку, док осмех говори „драго ми је што вас видим”. Спреман осмех и смисао за хумор су од непроцењиве важности за некога ко ради са људима. Вечар, освежавајући осмех ни на који начин не умањује професионалност или озбиљност праксе. Код мешовите и праксе за велике животиње, чистоћа и исправност мобилног аутомобила је веома важна, јер шаље поруку која је јасна и гласна, много пре него што ветеринар ступи ногом на клијентово имање. Када клијент ступи на паркинг клинике или болнице, одмах почиње са подсвесним испитивањем. Да ли је паркинг чист, добро уређен и обележен за клијентово паркирање? Аутомобили запослених не би требало да буду паркирани близу улаза у зграду, већ на удаљеној локацији, како би дозволили брз и лак приступ за клијенте са пацијентима. Простор око амбуланте треба да буде добро уређен и одржаван, јер увенуле и суве биљке, било напољу или унутар зграде, клијенту шаљу негативну поруку. Фасада зграде треба лепо да изгледа, са добро постављеним знацима који указују на улаз. Ови мали, на изглед неважни декоративни детаљи, скупљени заједно у клијентовој подсвести праве позитивну или негативну слику, чак и пре него што крочи у саму зграду.

Након ступања у праксу, већина људи одмах постане свесна звука (лавеж паса) и мириса. Гласни звуци и неугодни мириси повећавају клијентову забринутост. За наду је да ће људи ући у тихо, чисто окружење, ос-

лобођено од неугодних мириса, као и да ће бити дочекани угодним осмехом радника на улазу који је увек спреман да помогне. Ако клијенти нису одмах примећени од стране особља на рецепцији, одмах ће почети да се питају колико су важни пракси? Да ли ће морати да чекају и ако је тако, колико дуго? Вербална комуникација почиње када рецепционер поздравља клијента и почне са процесом решавања његовог проблема. Појава рецепционера је нарочито важна зато што је он први члан од особља на које клијент наилази. Начин облачења, фризура и руке морају добити посебну пажњу. Професионалне, чисте униформе ће помоћи у прављењу професионалног имиџа.

Невербална комуникација са клијентом се наставља кроз време проведено на пријему и у пријемној просторији. Окружење би требало да буде све време чисто, уредно, без лоших мириса и уређено са осећајем топлоте. Коришћење пастелних боја и зидних постера би могло да помогне у избегавању стерилног изгледа које неке амбуланте имају. Функционисање инсталација и опреме мора бити беспрекорно, а одређено благо осветљење може ублажити негативност околине.

Комуникација је одувек била улица са два краја, а да би постала потпуно ефектна – метод слушања мора бити развијен. Да би се добио добар слушалац, потребна је концентрација и прихватање информација које долазе од стране клијента. Вештина слушања мора бити развијена, и важна је подједнако за помоћно особље, као и ветеринаре у добијању потребних информација за постављање дијагнозе и адекватно третирање пацијената. Активно слушање укључује и вербалан одговор на примљене информације. На пример, клијент може рећи: „мој пас више не може да иде уз степенице и низ степенице“, а ветеринар ће одговорити на следећи начин: „за вас мора да је веома тешко да га гледате како постаје ограничен само на један спрат ваше куће, али наша испитивања ће открити узрок проблема како би му омогућили лакше кретање“. Оваквим приступом клијент неће посумњати да нисте чули његову изјаву, биће вам за то захвалан и са поверењем ће вам поверити свог љубимца.

Професионализам и професионално понашање је позитивна особина која одражава пријатељски став особља праксе, које је увек спремно да помогне клијенту. Ветеринарство је услужна делатност која се бави директно власницима животиња као клијентима, од којих већина њих има осећај одбојности приликом тражње ветеринарско-медицинске услуге. Клијент има проблем који треба решити, а решење обично захтева трошење новца који је потребан и за неке друге ствари. Због тога, посету клијента ветеринарској пракси треба учинити што угоднијом.

Сви чланови праксе имају обавезу да одрже позитиван имиџ који имају на тржишту, како свој лични тако и углед своје праксе. Ако сви запослени исказују позитиван поглед унутар праксе, онда ће та интерна подршка ефектно утицати на клијенте. Они би морали да добију утисак како „ми бринемо”. Са друге стране, ако је интерни став негативан, чак и позитиван клијент ће постати негативан.

Да би се одржао овај позитиван став, од запосленог особља се захтева лична посвећеност и несебичан труд. Особље мора уживати у ономе што ради, а ако добије сатисфакцију за свој труд, током дана на послу, позитиван став може одржати и током својих „лоших дана” тако што ће се свесно трудити да превазиђе негативна осећања. Како год било, ако је појединац већином дана лоше расположен, додатни напор неће успети да сакрије његова осећања. Тада каријера запосленог особља улази у рутински процес, и одвија се као и сваки други посао. Међутим, због мисије коју има ветеринарска пракса, ветеринарско-медицински послови не би требало да значе само обично обављање посла, већ они треба да представљају потенционалну помоћ која ће помоћи власницима при решавању ветеринарско-медицинских проблема њихових животиња. Стога, ако уживате у људима, животињама и решавању њихових проблема, пракса ће за запослено особље бити права ствар. Став праксе би требало да буде такав да обезбеђује квалитетну услугу у пријатељско-професионалном маниру. Сваки радник у пракси би требало да буде вољан да предузме неопходни „додатни корак” како би се обезбедила квалитетна услуга, чак и код клијената са веома тешким проблемом.

Облачење особља чини део система пословне политике ветеринарске праксе, те је на основу тога сасвим природно да се свакога дана потроши одређено време за одржавање хигијене униформе и начин облачења. Прописно облачење у пракси зависи од типа праксе и врсте клијентеле. Код мешовите и праксе за велике животиње, чисти радни комбинезони и чизме су неопходни због обављања одређених интервенција на фармама или имањима, док иста таква одећа није подесна у простору за мале животиње. Већина пракси за мале животиње дозвољава и особљу и ветеринарима да буду адекватно обучени, и много професионалније се понашају и осећају када су обучени у уредну и чисту одећу. Због тога је од пресудне важности да запослено особље буде професионално обучено и да се у свакој пракси води рачуна о личној хигијени.

Рецепционер или особа на пријемном одељењу је најважнија особа у пракси, што се тиче односа са јавношћу. То је особа са којом клијенти обично имају и први и последњи контакт у пракси, било да се ради о пракси за велике или мале животиње. Потребна је посебна врста

личности која ће бити способна да ефектно обавља разне задатке који се од ње захтевају, и константно је на оку јавности. Често се од рецепционера тражи да обавља неколико послова истовремено – да одговара на телефон, прима новог клијента и испуњава отпусне листе. Ови послови траже да то буде таква особа која је оријентисана према људима и која заиста ужива у изазовима решавања клијентових проблема.

Пошто први контакт за праксом клијент успоставља преко пријемног одељења и самог рецепционера, онда се очекује да пријемна соба буде у чистом и уређеном стању, и ослобођена лоших мириса. Као што је раније напоменуто, клијент започиње процес процене праксе током првог телефонског контакта или током прва четири минута у пријемној соби. Стога, дотична соба мора бити под директном контролом рецепционера, и он треба да има потпуну одговорност за њену организацију и одржавање. Поред тога, добар рецепционер мора познавати и одређене процедуре, и бити у стању да клијента упуту на праву особу у пракси. Његов став, акција и одговор током стресне ситуације, када се тражи хитан одговор, док се не појави компетентан стручњак, веома су значајни за добар однос са клијентом. Такође, ради вођења финансија, знање из области рачуноводства је пожељно код већине рецепционера. Добар рецепционер треба да поседује и добре маркетиншке вештине, односно основно мишљење о ветеринарској пракси и врсти услуга које нуди у великој мери клијент може добити од стране рецепционера.

Професионална веза између клијента и **ветеринарског техничара** је додатак на добар однос између клијента и ветеринара, фактички, ови односи треба да допуњују један другог. Често ће клијент много слободније пренети неку информацију техничару него било коме другом у пракси. Када клијент донесе лошу одлуку о озбиљности стања у коме се животиња налази, он то може нерадо рећи ветеринару, али ће се далеко јасније поверити техничару. Многе ствари које се морају обавити између клијента и пацијента може успешно урадити добро обучен техничар. Ветеринарски техничар мора поседовати исте комуникационе и маркетиншке вештине, добар однос са јавношћу и личну појаву као и рецепционер. Поред тога, он треба да поседује и одређене професионалне вештине ветеринарко-медицинске неге и вештине у раду са животињама. Чистоћа собе за клинички преглед и операционе сале треба да буде одговорност техничара.

Личности ветеринара, техничара и рецепционера морају имати међусобног респекта и поштовања да би функционисали као тим. Ниједан појединац, без обзира на то о коме је реч, нема потребне вештине да би на ефикасан начин обезбедио комплетну ветеринарско-медицинску услугу

за сваког клијента, али комбиновањем вештина комплетног особља потребе клијената и пацијената биће задовољене.

9.4. Однос између ветеринара и клијента

Један од кључних фактора у успешној ветеринарској пракси јесте однос који се успоставља између ветеринара и клијента. Позитиван однос клијента почиње од сусрета са рецепционером, наставља се контактом са ветеринарским техничаром, али коначно поверење се добија од компетентног ветеринара.

Много мањих фактора утиче на формирање клијентове одлуке у вези са избором ветеринара и праксе. Већина ових фактора је оно што бисмо назвали „малим стварима“, које саме по себи нису толико важне. Међутим, када се сакупе све ове „мале ствари“, онда добијамо слику праксе. Примери за овакве случајеве су професионалне ознаке, чист паркинг простор, ординација у добром стању, чисти прозори и соба за пријем, просторије без неугодних мириса, нови часописи у соби за пријем, насмејана особа на пријему, професионалне и чисте униформе или мантили, називање клијента по имену, одговор на телефонски позив пре трећег звука, обезбеђен потребан материјал при пружању интервенције, издавање лекова којима није прошао рок, отпуштање чистих и сувих пацијената, итд. За већину ових „малих ствари“ многе праксе знају и верују да су веома важне. Међутим, зашто се онда понекад на њих не обраћа довољно пажње? Већина разлога или оправдања потичу од личног става о себи и пракси. Пошто клијенти често нису способни да просуђују о стручном знању ветеринара у обављању већих ветеринарско-медицинских захвата, они своје мишљење о пракси формирају на основу релативно неважних ствари. Стога, клијентинг менаџмент обраћа посебну пажњу на ове „мале ствари“ и ниједну ситницу не препушта случају.

Лично држање сваког члана праксе је веома важно. Врло често се став појединца у приватном животу преноси на његов став у професионалном животу. Ако је та особа, у основи, испуњена у свом приватном животу и има позитиван став и поглед на будућност, она ће постати сигурнија у себе. **Позитиван став и самопоуздање** се преноси у његов професионални живот кроз осећање ентузијазма. Супротно од тога, ако постоји негативан став и недостатак самопоуздања код појединца, то се обично запажа у клијентовим очима. Када се у пракси успостави став „ми бринемо“, осећаће га и клијенти и особље, а уколико још постоји и позитивно понашање клијената, онда ће се овај осећај још више појачати.

Када ветеринар и особље поседују самопоуздање и ентузијазам, онда ће и клијентово самопоуздање бити лакше пронађено. Ажурирање картотеке у бази података, проналажење картона пацијента, пружа вам могућност да се упознате са проблемом животиње и да будете у стању да клијента зовете по имену, што ће резултирати клијентовим поверењем. Клијент мора осећати да је донео праву одлуку када је позвао ветеринара или дошао у вашу праксу. Клијент жели да буде препознат као одговоран и интелигентан власник животиње. Чак и ако проблем животиње није за велику забринутост од стране ветеринара, клијент би требало да буде уверен у то да је донео добру одлуку када је довео животињу у амбуланту или позвао ветеринара да дође на фарму. С друге стране, не би требало ни оштро критиковати клијента због дугог одгађања доласка код ветеринара. Када се појави очигледна непажња, треба поступити професионално, зато што већина клијената није свесна озбиљности стања животиње. Само кроз пажљиву комуникацију са клијентом ветеринар може подучити клијента без неког посебног застрашивања.

Клијентово самопоуздање се може постићи само ако је ветеринар у стању да изврши комплетно клиничко испитивање и одвоји време да му објасни добијене резултате. Већина клијената очекује следећих пет ствари током консултација: преглед пацијента, дијагнозу, прогнозу, третман и цену услуге. Разговор о прогнози и трошковима понекад за неке ветеринаре представља тежак посао. Клијенти се осећају лоше и спремни су за прављење прераних закључака без оваквих информација, а често се жале ако дође до настанка неких компликација. Забринутост због погрешног лечења животиње може лако нестати ако се о овоме разговара са клијентом и предоче му се све чињенице.

У већини случајева, жалба на рачун ветеринара је резултат некоректне или погрешно схваћене **комуникације** између ветеринара или особља праксе са клијентом. Да би комуникација била комплетна, мора постојати брига и за клијенте и за животиње. Поред тога, ветеринар мора научити да слуша клијента и комуницира са њим у духу адекватне размене информација које ће бити разумљиве и ефектне. Већина људи чује говор других људи, али врло мало људи је развило умешност у слушању. Ветеринар и особље не би требало само да слушају шта клијент прича, већ и да обрате пажњу на који начин се они изражавају. Наиме, клијент може бити забринут у вези са плаћањем или болом који животиња осећа. Ако осетимо клијентову забринутост, тада му због наведених случајева можемо предложити план наплате трошкова на почек или давањем седатива елиминисати бол и на тај начин ослободити га забринутости.

Да би осигурао добру комуникацију са клијентом, ветеринар треба да обрати пажњу на следеће моменте:

- да користи терминологију коју ће клијент разумети, јер превише стручних термина може довести до забуне код клијента,
- никад да не жури са информацијама и ако су за њега „јасне”, јер брзо изговорене речи клијента „остављају без текста”,
- никад се не представља у супериорном тону према клијенту, јер ће се овај осећати инфериорно и постиђено.

Укратко, будите честити и уљудни, покажите бригу, и према свима се понашајте као да су посебни. Ако третирате сваког клијента онако како бисте ви волели да вас третирају када купујете неку услугу, добићете клијента који исказује уљудност, толерантност и позитиван став. То значи да, када је комуникација отворена, поштена и ефектна, већина проблема може бити превентивно решена.

Када говори са клијентом, ветеринар треба да заузме чврст став и успостави директан поглед. Посматрањем клијентових очију, ветеринар често може опазити да ли је клијент „изгубљен” и може почети да му преноси информације на једноставнији или детаљнији начин. Да би се боље објасниле информације које ветеринар вербално преноси клијенту, постоје и различити штампани материјали који се могу купити у књижарама или набавити у професионалним организацијама. Приликом посете фармама, могу се поделити стручни материјали који су одличан пример подршке фармерима – клијентима у решавању одређених проблема. Ове штампане информације у виду брошура, флајера или сепарата могу послужити и као маркетиншко средство за саму праксу.

Поред већине клијента који исказују уљудност, толеранцију и стрпљење при доласку у праксу, постоје и **тешки клијенти** са којима је тешко комуницирати, чак и поред свих напора које улаже особље у пракси. Став тешког клијента према особљу може бити потпуно другачији од оног који има према ветеринару. Веома арогантан, захтеван према помоћном особљу може одједном постати веома разложна особа када ступи у контакт са ветеринаром. У оваквим неуобичајеним ситуацијама ветеринар би требало да брани и подржава своје особље.

У ситуацијама када се чини да клијент није разуман у својим жалбама, треба установити тачан разлог за жалбу. Дискусија са неразумним клијентом треба да се одигра у приватности собе за преглед или у приватној канцеларији, али никако у соби за пријем. Ипак, у већини случајева, конфронтација са таквим клијентом се одиграва у соби за пријем, која је

пуна људи. Клијентов проблем би требало решити чим је проблем устављен, пре него што се остали клијенти умешају.

Никада се немојте свађати са незадовољним клијентом. Клијент је увек у праву, чак и када није. Ако клијент напусти ординацију бесан, десетинама других људи ће причати како не ваљате ни ви ни ваша пракса и како је ваше особље неваспитано. Понекад морате прогутати нешто, како би клијент остао добре воље. На дуге стазе, овакав став утиче веома позитивно на вашу праксу. Само у ретким ситуацијама клијента би требало замолити да се више не враћа у праксу.

Лична посвећеност сваког члана у пракси мора бити на високом нивоу. Само уколико функционишу као део тима, могуће је пружити квалитетну ветеринарско-медицинску услугу на захтев клијента. Често коришћење клијентовог имена, имена његовог љубимца и присећања на специфичне информације о клијенту, као што је већ напоменуто, воде до тога да се клијент у пракси осети уваженим. Сваки клијент жели да се осети уважаваним, а прилично равнодушан услужни сервис чини га неважним. Управо ово осећање неважности пружа се људима сваког дана на различитим местима, почев од продавнице, банке, бензинске пумпе, итд. Међутим, у ветеринарској пракси, када сви који чине тим раде заједно да би обезбедио квалитетну услугу, клијенти то стварно примете. Постоје појединци који несебично исказују посвећеност обављању посла, за разлику од других, који то показују у одређеним ситуацијама. Ветеринар као вођа тима или менаџер треба да пронађе начин мотивације таквих појединаца, како би њихова потпуна посвећеност послу дала максималан допринос тимском раду и квалитетној ветеринарско-медицинској услузи.

9.5. Избор праксе од стране клијента

Како клијент врши избор између више пракси или ветеринара унутар неке праксе? Ветеринарска струка мисли и воли да каже како се пракса и ветеринари бирају по знању и вештинама. Нажалост, то није тачно, јер многи ветеринари и ветеринарске праксе се бирају због локације. Већина ветеринара који су отворили сопствену праксу знају за три најважнија фактора којих се придржавају клијенти при избору праксе, а то су: 1. локација, 2. локација и 3. локација. Стога локација ветеринарске праксе не сме никако бити потцењена. Међутим, поред саме локације праксе, клијенти бирају ветеринара по личности, како поступа са животињама, колико добро комуницира, и по професионалном знању. Глас који се шири „од уста до уста” је најбоља препорука и реклама коју пракса може имати. Већина препорука које долазе системом приче од уста до уста се

базирају на основу личности ветеринара и особља праксе. Обично клијенти кажу „заиста сте били сјајни“ или „учинили сте велику ствар за мене“. У већини случајева, ово „велика ствар“ или „заиста сјајни“ односи се, пре свега, на саму личност, а не на професионалну компетенцију или вештину. Ако сумњате у претходне изјаве, сетите се како сте одабрали свог адвоката, рачуновођу, лекара или зубара. Обично се избор врши на основу препоруке нестручног лица, пријатеља, које не поседује специјалне вештине којима би открио професионалну компетенцију особе која му је препоручена. Постаје очигледно да у процесу избора главну улогу играју: локација праксе, изглед самог објекта и препоруке задовољних клијената. Став самог ветеринара, стручно знање и вештине које поседује и професионализам помоћног особља су веома значајни у целом овом процесу избора ветеринарске праксе.

9.6. Оцена и понашање клијената

Потребе власника животиња, зависно од врсте и њихове намене држања, испољавају се у захтевима и тражњи неопходне ветеринарско-медицинске услуге од регистроване ветеринарске праксе, чијом интервенцијом би се отклонило неповољно здравствено стање животиња и обезбедио ниво продуктивности и добробити. У процесу задовољења различитих потреба клијената, једно од најинтересантнијих питања је сам процес доношења одлука о избору ветеринарске праксе и куповина неопходне ветеринарске услуге. Сам чин избора праксе и куповине ветеринарско-медицинске услуге је одговор власника животиње на потребу решавања одређеног проблема. Одлучивање власника животиње подразумева избор између две или више пракси, или чињења и нечињења било какве активности у вези пружања услуге. Власници животиња, као клијенти ветеринарске праксе, стално су у ситуацији да одлучују, тј. да бирају између две или више могућности. Да би рационално одлучивали, потребне су им информације о ветеринарској пракси и услужном портфолију који она нуди у решавању различитих проблема код поремећаја здравља животиња.

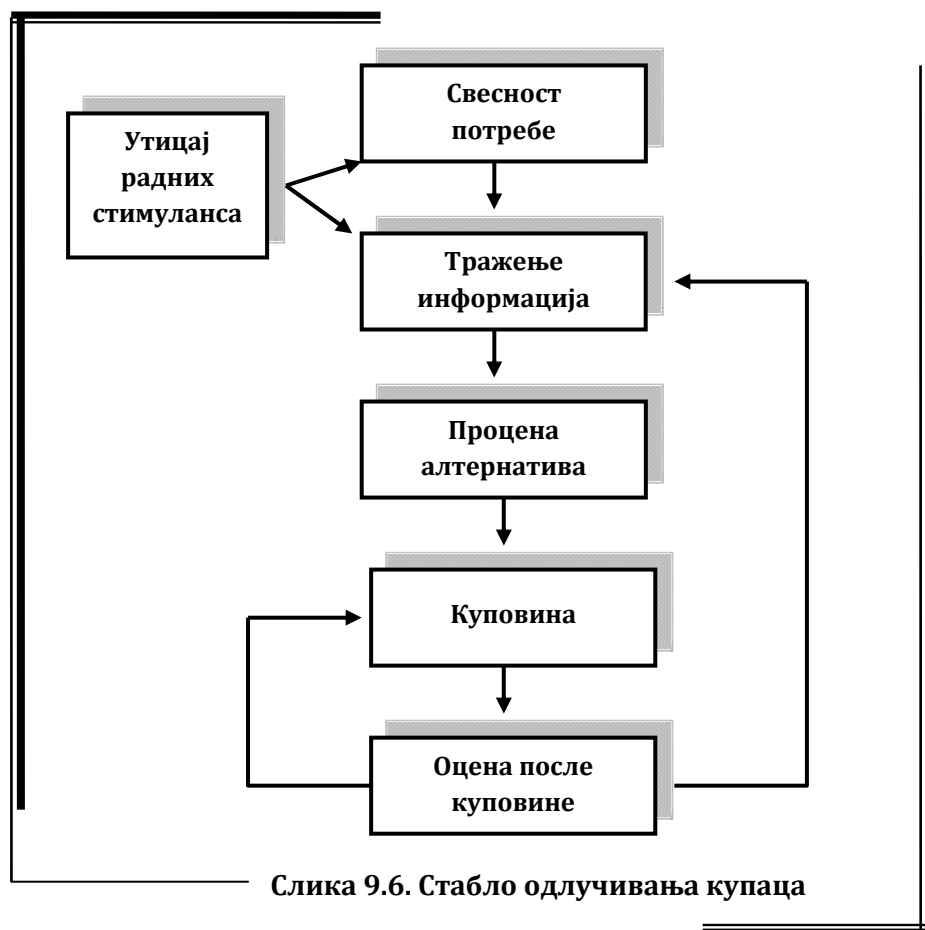
За ветеринарску праксу је значајно да познаје менталитет власника животиња, њихове социолошке особености, навике и економску моћ. Према маркетиншкој класификацији, постоје четири типа купаца: економски, пасивни, когнитивни и емотивни. Први тип се руководи ценама и сопственим приходом и настоји да се рационално понаша у потрошњи. Пасивни купац се поводи личним потребама које треба обезбедити за своје животиње и налази се под снажним утицајем пропаганде ветеринарске праксе која обликује његово понашање и тражњу ветеринарско-медицинских услуга. Когнитиван купац је онај купац који активно

учествује у решавању одређеног проблема, тражи информације, чита, учи, образован је, и на основу добијених информација, знања и искуства одлучује о куповини ветеринарско-медицинских услуга, односно избору ветеринарске праксе којој поверава решење свог проблема. Емотивни купац је власник животиње код кога преовлађује осећање, а мање информације о врстама услуга и пракси. Међутим, то не значи да се он нерационално понаша при доношењу одлуке о избору праксе, јер мала је разлика између сличних пракси, али се зато поводи за личним афинитетима према пракси или особљу које ту ради.

Да би власник животиње као клијент правилно одлучио у процесу избора ветеринарске праксе и куповини ветеринарско-медицинске услуге, он мора проћи кроз следеће фазе, које су приказане на стаблу одлучивања (слика 9. 6). Ово је класичан или традиционалан модел процеса одлучивања, где клијент при куповини одређеног производа или услуге решава неки свој проблем.

Под утицајем одређених индикација (фактичко стање поремећаја здравља животиња, проактиван третман фармера у контроли здравља стада, или услед поремећаја епидемиолошког стања у окружењу), власник животиње, односно клијент, постаје свестан потребе за тражњом ветеринарско-медицинске услуге и избором ветеринарске праксе која ће одговорити на захтев. Степен свесности власника за одређеном услугом, као и вероватноћа њеног неповољног утицаја на здравље животиња доводи до тражења више информација о епидемиолошком стању, природи болести и њеним последицама, као и до веће потребе за ангажовањем ветеринарске праксе да се спречи неповољно дејство. Тражење информација о ветеринарској пракси доминантно је условљено ангажовањем власника животиња у досадашњим контактима са ветеринарским сервисом или путем екстерних информација које добија од различитих пракси, преко различитих брошура, новина и реклама. У следећој фази власник животиња на основу прикупљених информација одређује критеријуме и алтернативе између доступних ветеринарских пракси на свом терену. Код овог избора, често долази до изражаја избор праксе на основу њеног дугогодишњег постојања и репутације коју има на свом терену. У четвртој фази, власник доноси коначну одлуку о избору ветеринарске праксе и захтева њену хитну интервенцију у виду пружања потребне ветеринарско-медицинске услуге. Процес куповине услуге и избор потребне праксе завршава се оценом обављеног посла и личном сатисфакцијом власника животиња. Практично, од тога колико је задовољан пруженом услугом, зависи да ли ће се поново определити за ту праксу, односно да ли ће постати стални клијент. Пошто степен сатисфакције пруженом услугом

може имати позитиван или негативан утицај, отуда и власник животиње на крају овог процеса одлучивања није исти као на почетку.



Слика 9.6. Стабло одлучивања купаца

За ветеринарску праксу и сам клијентинг менаџмент у ветеринарству је веома важна оцена клијента после извршене ветеринарске услуге. У тржишним условима привређивања, где постоји присуство конкуренције и могућност избора праксе од стране самог власника, оцена после учињене услуге је значајна за клијента и за то да ли ће поново долазити у праксу или ће, незадовољан пруженом услугом, потражити неку нову праксу. Позитивно или негативно искуство које је клијент стекао у некој пракси доприноси стицању нових информација, и може се користити за избор нове стратегије понашања у будућности при коришћењу ветеринарско-медицинских услуга.

Оцена и понашање власника животиња као клијента после примене ветеринарско-медицинских услуга може се анализирати у виду следећих ситуација:

- коришћења услуга;
- задовољства или незадовољства пруженом услугом;
- понашања у случају незадовољства услугом.

У зависности од тога да ли власници животиња користе ветеринарску услугу одређене праксе, могу се поделити на кориснике и некориснике. Број корисника услуга и картотека клијената неке праксе један је од показатеља њене тржишне атрактивности. Начин на који се користе услуге идентификује се у виду динамике, величине, интервала коришћења и места где се врши примена ветеринарско-медицинске услуге. Постоје одређене врсте услуга које се континуирано обављају (разне врсте терапија), неке повремено (вакцинације, хируршке интервенције), а неке само једнократно (кастрације). Величина или обим услуга значајан је за праксу да се сагледа интензивност потребе и величина дохотка који власник животиња издваја за куповину хране, лекова, вакцина или саму услугу. Многе праксе данас праве стратегије повећања тржишног учешћа саме потрошње медикамената и броја услуга. Интервал коришћења је нарочито значајан за одређене услуге које се дисконтинуирано или сезонски траже (дијагностика или вакцинација), а место где се пружа ветеринарско-медицинска услуга посебно је значајно за мешовиту праксу (двориште, амбуланта, пашњак).

Задовољство клијента је кључ успеха за задржавање постојећих и привлачење нових. Зато, приликом креирања вредности ветеринарске праксе кроз услужни портфолио треба имати у виду да је задовољство клијента као власника и држаоца животиња генератор пословног клијентинг менаџмента. Клијент је задовољан када пружена услуга испуњава или надмашује његова очекивања.

Сваки власник животиње, пре него што постане клијент неке праксе и од ње затражи одређену ветеринарско-медицинску услугу, има одређена очекивања која могу бити у вези са репутацијом и угледом праксе који она ужива, квалитетом услуга који се нуди, стручношћу и вештином при извођењу интервенција, ажурношћу на позив власника, бригом за пацијента у периоду реконвалесценције, ценом услуга и односом трошкова и користи коју ће остварити после пружене услуге. Зависно од врсте праксе, постоје одређене особености власника животиња (природа посла, старост, образовање и место становања) које значајно утичу на њихова очекивања и тражњу праксе за пружањем ветеринарско-медицинске услуге.

Клијенти као власници животиња се одлучују за ветеринарску праксу на основу унапред предвиђених очекивања, стога перформансе сваке праксе са услужним портфолиом (локација, простор, пријем, опрема, квалитет, брзина, брига, цена, ревизија) можемо поделити у три категорије, и то: праксе које својом услугом у потпуности испуњавају очекивања власника животиња са становишта трошкова и користи, праксе које својом услугом показују идеалне перформансе и праксе које су у складу са предвиђеним очекивањем.

Постоји више модела који указују на постојање или одсуство задовољства клијената, а то су модел разлике, модел недостатка, модел непотврђивања очекиваног и Кано модел. Модел разлике се заснива на томе што клијент врши упоређивање и вредновање разлика између очекиваног и стварног учинка услуге коју је пружила нека пракса. Уколико се очекивани ефекат испуни или премаши, клијент је задовољан. Модел недостатка показује место настанка неког пропуста у самој пракси, који коначно води до модела разлике. То значи да разлика између очекиваног и стварног учинка код клијента постоји, и да је она настала у самој пракси, где се може и отклонити.

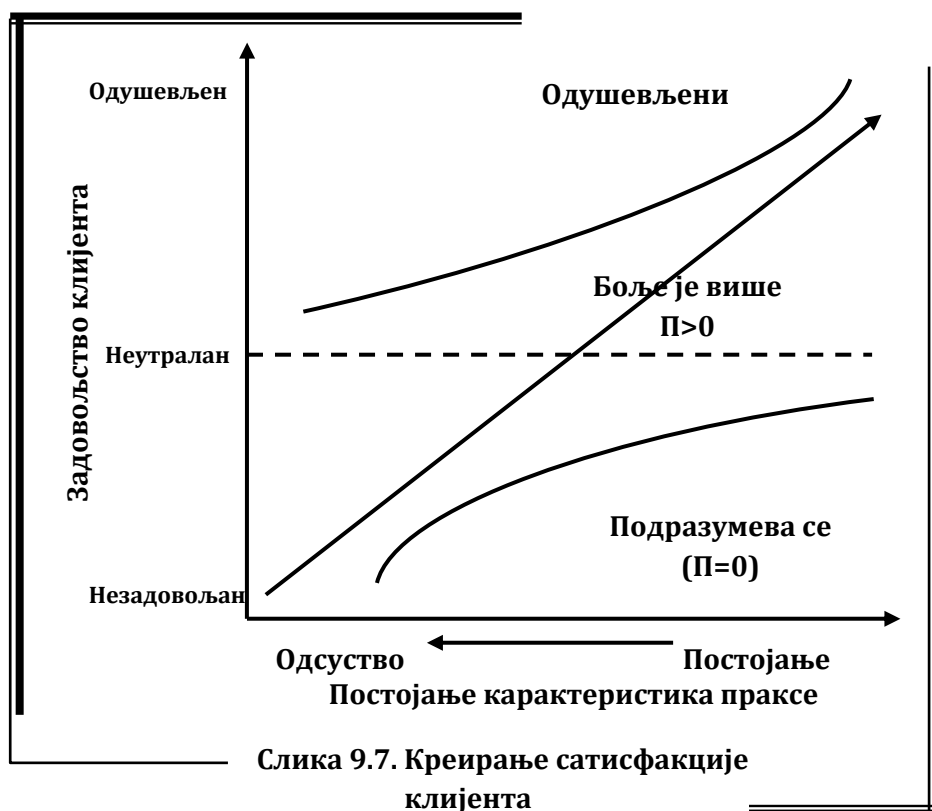
Према моделу непотврђивања очекиваног, задовољство клијента (С) је функција његових очекивања (О) и уочених, тестираних перформанси пружених услуга (П). Функција се може приказати на следећи начин:

$$C = f(O, P)$$

Уколико услуга испуњава очекивања, власник животиње ће бити задовољан ветеринарском праксом и обрнуто. Некад перформансе праксе превазилазе очекивања власника животиње ($O < P$) и то се квалификује као позитивно непотврђивање претпостављеног, или као одушевљење и задивљеност. У случају када се поклапају очекивања са добијеним ради се о неутралном потврђивању претпостављеног ($O = P$). У којој мери ће неутрални став прећи у задовољство или незадовољство клијента зависи од степена очекивања и перформанси услужног портфолија праксе. Незадовољство власника животиња као клијента заснива се на констатацији да је пруженом ветеринарско-медицинском услугом добио мање од очекиваног ($O > P$) и то је негативно непотврђивање претпостављеног.

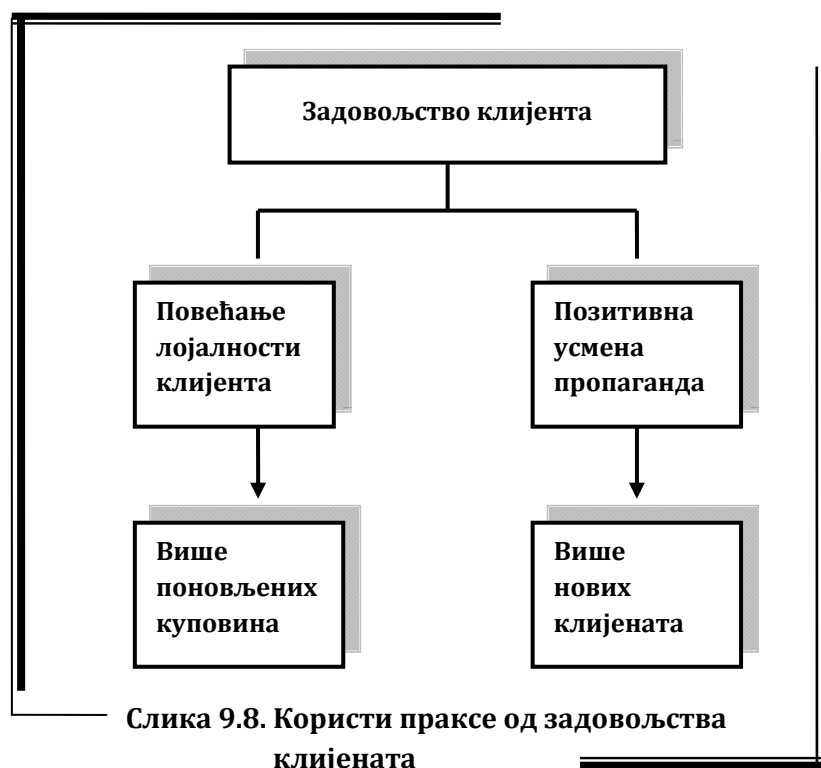
Кано модел се заснива на графичком приказу повезаности три групе фактора задовољства и њиховог различитог утицаја на задовољство клијента, односно власника животиње, у случају њиховог постојања или непостојања. Овај модел је разрадио јапански теоретичар менаџмента *Noriako Kano*, по којем је и добио име. Према овом моделу могу постојати разли-

чите карактеристике услужног портфолија ветеринарске праксе које доводе до незадовољства, задовољства или одушевљености код власника животиње као клијента. Овакве карактеристике праксе инкорпориране су у модел у виду „подразумева се”, „боље је више” и „одушевљеност” (слика 9. 7). Израз „подразумева се” је оно што пракса сигурно нуди, и то ће власник животиње добити ако користи услуге дотичне праксе ($P=0$). Недостатак неке од карактеристика доводи до незадовољства клијента. Ситуација „боље је више” може повећати степен задовољства клијента (брз одговор на позив, континуирано дежурство, брига и обиласци пацијента после интервенције и слично), што се може изразити као $P>0$. „Одушевљеност” подразумева да су клијенти пријатно изненађени неком неочекиваном карактеристиком праксе (консултације експерта, пригодан презент, уљудан однос према пацијенту, кућна посета и слично). Међутим, са футуролошког становишта, све већи проблем ће бити стандарди које ће одушевљени клијенти постављати као нормалне. Стога треба бити обазрив и дозиран у понуди додатих услова и бонификација за клијенте.



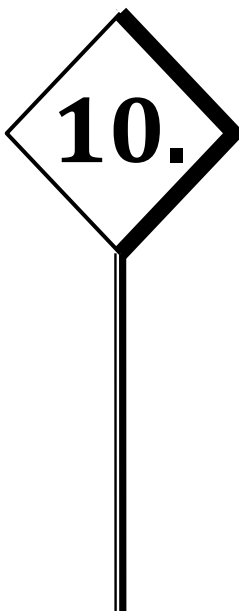
У тржишним условима привређивања, ветеринарска пракса мора све више да размишља на који начин својом понудом може да надмаши, а не само да испуни очекивања власника животиња. Свака пракса мора да поседује квалитативан сервис, који има тржишну вредност која ће у потпуности задовољити захтеве и жеље клијената.

Праћење и анализа задовољства власника животиња учињеном услугом за ветеринарску праксу треба да пружи корист која се огледа у повећању лојалности клијента и доводи до позитивне усмене пропаганде (слика 9.8). Повећање лојалности клијената значи много већи број сталних купаца и поновљених тражњи истих врста услуга. Позитивна усмена пропаганда, као врло ефикасан начин промовисања праксе међу потенцијалним власницима доводи до повећања броја нових клијената. Задовољан клијент ће „довести” више нових клијената, који ће, опет, ако су задовољни, довести нове клијенте. Задовољство или незадовољство пруженом услугом су у повратној спрези.



Оријентација ветеринарске праксе на клијенте, односно фокусирање на однос са власником животиње, обезбеђује јој низ предности које се огледају у повећању профитабилности и расту прихода. Предности које утичу на повећање профитабилности су снижавање трошкова кроз обнављање услуга, лојалност купаца у периоду кризе праксе и премиране цене за сталне клијенте, а предности које доприносе повећању прихода су позитиван ефекат усмене пропаганде, повећање броја пробних услуга и иновације. Ветеринарска пракса може повећати степен задовољства својих клијената тако што ће снижити цене, али то често доводи до смањења профита. Стога сврха оријентације праксе на побољашње односа са власницима животиња и постизање веће сатисфакције клијената доводи до понуде веће вредности у ветеринарско-медицинској услузи, а што је истовремено и профитабилније за саму праксу.

Мерење степена задовољства или незадовољства власника животиње као корисника ветеринарско-медицинских услуга је тешко извести, јер то зависи од клијентових аспирација и очекивања. Основни циљ који се поставља приликом мерења сатисфакције клијента јесте мониторинг ставова и перцепција о квалитету услуге и саме ветеринарске праксе. Постоје разне интерне и екстерне технике које се користе за мерење сатисфакције клијента. Међу интерне технике убрајају се контролне листе, Паретов дијаграм и хистограм. Интерне технике су важне за саму праксу, али, ако клијенти нису задовољни њеним односом и квалитетом рада, онда су оне без значаја. У том смислу, размишља се о екстерним методама којима се квантификује степен клијентовог задовољства или незадовољства. Најреалнија процена може се добити применом анкете о сатисфакцији клијената, која се карактерише континуелношћу и стандардизованошћу у истраживању. Ова анкета истражује опште оцене о ветеринарској пракси, квалитету извршених услуга, процени специфичних особина праксе, проблемима који постоје у комуникацији са праксом и начину за њихово разрешење. Најбољи резултати добијени су применом Индекса сатисфакције потрошача у САД-у, који се користио за процену степена сатисфакције потрошача квалитетом конзумираних производа и услуга за преко 200 предузећа која су била обухваћена истраживањем. Овај метод данас се користи као најбољи и најкомпетентнији начин квантификације задовољства потрошача, а истовремено и тржишних перформанси предузећа.



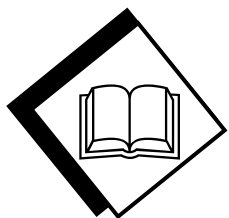
ЛИТЕРАТУРА

*Није срамота ништа не знати, срамота је
ништа не хтети учити.*

Gaius Julius CAESAR, државник и писац

Не учимо за школу, већ за живот.

Lucius Annaeus SENECA, филозоф и писац



Литература

1. Adiges I.: Животни циклус предузећа. НИП Политика, Београд, 1990.
2. Ansoff H. I.: Corporate Strategy. Penguin Books, London, 1987.
3. Ansoff H. I.: Strategic Management. The MacMillan Press, London, 1984.
4. Argenti J.: Systematic Corporate Planning. Allen Unwin, London, 1971.
5. Armstrong M.: Personnel management Practice. Kogan Page, London, 1995.
6. Бабић В.: Стратегијско одлучивање. Институт за економику и финансије, Београд, 1995.
7. Bartol K., Martin D.: Management. McGraw Hill, Book Company, New York, 1991.
8. Basil D. C., Cook I.: The Management of Change. McGraw-Hill, New York, 1974.
9. Baye M. R.: Managerial Economics and Business Strategy. Irwin, Chicago, 1997.
10. Богдановић М.: Пословна политика предузећа. Привредни преглед, Београд, 1972.
11. Браило И.: 2000 пословних мисли за 2000. годину. Агенција „Менаџер делфин“, Београд, 2001.
12. Burns J. M.: Leadership. Harpers and Row, New York, 1978.
13. Catanzaro T. E.: Succession Planning. Veterinary Clinics Small Animal Practice, No 2, 2006.
14. Церанић С.: Планирање у агробизнису. Универзитет у Београду, Пољопривредни факултет, Београд, 2007.
15. Certo S., Petar J. P.: Strategic Management – Concepts and Applications. McGraw Hill, New York, 1991.
16. Certo S.: Principles of Modern Management. Allin and Bacon, Boston, 1988.
17. Cole G. A.: Strategic Management. DP Publication, London, 1994.
18. Crego E., Schiffrin P., Kauss J.: How to Write a Business Plan. Am. Manag. Assoc., New York, 1995.
19. Чупић М. и Tumtala V. М. Рао: Савремено одлучивање, методе и принципи. Научна књига, Београд, 1991.
20. Digman L.: Strategic Management, Concepts, Decisions, Cases. BPI-IRWIN, Homewood, Boston, 1990.
21. Ђурић Д.: Матрикс маркетинга у фармацеутској индустрији. Студио Ан, Шабац, 2002.
22. Добијанић П.: Савремена организација здравствених служби и установа. ИП „Обележје“, Београд, 2003.

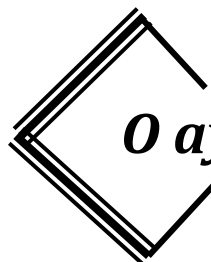
23. Dooley D.R.: The practice manager – Veterinary practice management. J. B. Lipp. Com., London, 1988.
24. Doyle P.: Marketing Management and Strategy. Prentice Hall, London, 1994.
25. Drucker P.: Inovacije i preduzetništvo. Privredni pregled, Beograd, 1991.
26. Drucker P.: Menadžment za budućnost. Privredni pregled, Beograd, 1995.
27. Drucker P.: The Practice Management. Pan Books Ltd. London, 1968.
28. Drucker P. F.: The Effective Executive. Pan Books, New York, 1979.
29. Дулановић Ж., Џинових М.: Основи организације. ФОН – Менаџмент, Београд, 1997.
30. Ерић Д.: Увод у менаџмент. Економски факултет, Београд, 2000.
31. Фејзић Н., Шерић С.: Економика здравља животиња. Универзитет у Сарајеву, Факултет ветеринарске медицине, Сарајево, 2004.
32. Филиповић В., Костић М.: Маркетинг менаџмент – теорија и пракса. ФОН – Менаџмент, Београд, 2005.
33. Getz M.: Veterinary medicine in economic transition. Ames, Iowa State Press, 1997.
34. Гогић П.: Теорија трошкова са калкулацијама. Пољопривредни факултет, Београд–Земун, 2005.
35. Граховац Ј., Накићеновић М., Бекић А.: План квалитета за једну здравствену установу. Totaly Quality Management, br. 2, 1999.
36. Greenfield C. L., Johnson A. L., Schaeffer D. J.: Influence of demographic variables on the frequency of use of various procedures, skills, and areas of knowledge among veterinarians in private small – animal practice and proficiency expected of new veterinary school graduates. J.Am. Vet. Med. Assoc., No 1, 2005.
37. Greenley G.: Strategic Management. Prentice Hall, New Yorks, London, 1989.
38. Гроздановић Д.: Управљање трансформацијом предузећа – ефикасност трансформације предузећа. Економски факултет, Ниш, 1996.
39. Група аутора: Лексикон менаџмента. ФОН, Београд, 1993.
40. Hackett R.: Success in Management – Personnel. John Murry, London, 1985.
41. Ханић Х.: Маркетиншки информациони системи. Економски факултет, Београд, 1996.
42. Hannal H. W.: Practice and the low – Veterinary Practice Management. J.B. Lipp. Com., London, 1988.
43. Hellriegel D., Slocum J.: Management. South-Western College Publishing, Cincinnati, 1996.
44. Higgins J. M., Wincze J. W.: Strategic Management Concepts. The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worlh, 1993.
45. Hussey D.: Corporate Planning, Theory and Practice. Pergamon Press, Oxford, 1982.
46. Илић С.: Технологија потрошача. Издавачка агенција Драгинић, Београд, 1995.
47. Ivancevich J., Donnelly J., Gibson J.: Management. Homewood, Boston, 1989.
48. Јаковљевић Д.: Кад блиста ум. Филип Вишњић, Београд, 1996.
49. Јаношевић С.: Стратегијско планирање, истраживање и развој у предузећу. Савремена администрација, Београд, 1989.

50. Johnson M.: Managing in the Next Millennium. Management Center Europe and Butterworth – Heinemann, Oxford, 1996.
51. Јокић Д.: Стратегија топ менаџмента. НИЦ, Ужице, 2006.
52. Јовановић А.: Теорија, системи и методологија планирања. Економски факултет, Београд, 1990.
53. Јовановић П.: Стратешки менаџмент. Графослог, Београд, 1999.
54. Јовановић П.: Управљање променама. Јуниор, Београд, 2006.
55. Јовановић, П.: Менаџмент – теорија и пракса. Графослог, Београд, 2001.
56. Калинић В.: Пословна филозофија, циљеви и стратегијске алтернативе. Стратегијски менаџмент, бр. 1–2, 1996.
57. Кљајић Р., Машић З., Недић Д., Тешић М.: Образовање ветеринара за 21. век – европски трендови и акредитациона шема. Ветеринарски журнал Републике Српске, Вол. 1, 1–2, 18–23, 2001.
58. Kotler F.: Marketing Management. The Millenium edition, Prentice Hall International, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
59. Lange K.: A Guide to Veterinary Europe. 2nd edit., Eurovet guide, Alfort, France, 1997.
60. Лојпур А.: Манаџмент у транзицији – ограничења, искуства и домети. Манаџмент, бр. 3, 1996.
61. Loyd J. W., King I. J., Mase C. A., Harris D. L.: Leadership in veterinary medicine: future needs and recommendations. J. Am. Vet. Med. Assoc., No 7, 2005.
62. Luffman G., Lea E., Sanderson S., Kenny B.: Strategic Management – An Analytical Introduction. Blackwell Business, Oxford, 1996.
63. Љутић Б., Schneeberger K. C., Osburn D. D.: Модерни агробизнис менаџмент. МБА-ПРЕСС, Београд, 2003.
64. Маричић Б.: Понашање потрошача. Савремена администрација, Београд, 2002.
65. Мартиновић С.: Management. Маркетинг Ubixes, Нови Сад, 1992.
66. Машић Б.: Стратегијски менаџмент. Универзитет БК, Београд, 1996.
67. Маслов А. Х.: Мотивација и личност. Нолит, Београд, 1982.
68. Massie J. L.: Essential of Managament. Prentice Hall, London, 1987.
69. Maunard H. B.: Индустијски инжењеринг. Привредни преглед, Београд, 1973.
70. Maunard H. B.: Савремена организација производње. I део, РО Културни центар, Београд, 1979.
71. Maunard H. B.: Савремена организација производње. II део, РО Културни центар, Београд, 1980.
72. McCafferty O. E.: How to price your practice. Veterinary Economic, Oct., 1987.
73. McCurnin D. M., Thompson A.: Professional advertising. J. Am. Vet. Med. Assoc., No 12, 1986.
74. McCurnin D. M.: Client management-Veterinary Practice Management. J.B. Lipp. Com., London, 1988.
75. Милановић Р.: Основи маркетинга. РО Свјетлост, Сарајево, 1977.
76. Милићевић В.: Динамички приступ стратегијским алтернативама. Стратегијски менаџмент, бр. 1–2, 1996.
77. Милисављевић М., Ханић Х.: Менаџмент и стратегије трансформације предузећа. Зборник радова, Економски факултет, Београд, 1997.

78. Милисављевић М.: Маркетинг. Савремена администрација, Београд, 2001.
79. Милисављевић М.: Стратегијски менаџмент. ПШ „Мегатренд“, Београд, 1996.
80. Миловић Љ.: Организација здравствене неге са менаџментом. Научна, Београд, 2003.
81. Митровић Новалина, Недић Д., Бјелајац Б.: Основни принципи примјене менаџмента квалитета у ветеринарској пракси. 16. саветовање ветеринара Србије, Златибор, 2004.
82. Модринић З.: Менаџерска компетентност. БМД-МЕГА ДОО, Београд, 2006.
83. Mudrick R., Render B., Russell R.: Service Operations Management. Allyn and Bacon, Boston, 1990.
84. Недић Драго: Стање и могућности унапређења ветеринарства, сточарства, производње сточне хране и прехрамбене индустрије. 1. саветовање ветеринара, агронома, сточара и технолога Републике Српске, Јахорина, 1994.
85. Недић Драго: Стање, организација и задаци ветеринарске службе Републике Српске. 3. саветовање ветеринара Републике Српске, Теслић, 1996.
86. Недић Н. Драго: Ветеринарска служба Републике Српске, јуче – данас – сутра. 4. саветовање ветеринара Републике Српске, Теслић, 1997.
87. Недић Н. Д.: Ветеринарска служба Републике Српске – XX–XXI вијек. 6. саветовање ветеринара Републике Српске, Теслић, 1999.
88. Недић Н. Д.: Положај и организација ветеринарске службе Републике Српске. 7. саветовање ветеринара Републике Српске, Теслић, 2000.
89. Недић Д.: Организација ветеринарске службе и компатибилност са ЕУ прописима. Ветеринарски журнал Републике Српске, Vol. 1, бр. 1–2, стр. 3–17, 2001.
90. Недић Д.: Начин утврђивања критеријума за подјелу обавезних послова на једном ветеринарско-епидемиолошком простору. 9. саветовање ветеринара Републике Српске, Теслић, 2003.
91. Недић Н. Драго: Начин утврђивања територијалне надлежности за провођење обавезних ветеринарских мјера у Републици Српској. 10. саветовање ветеринара Републике Српске, Теслић, 2004.
92. Недић Д.: Ветеринарска територијална надлежност за провођење обавезних ветеринарских мјера у Републици Српској. Ветеринарски журнал Републике Српске, Vol. IV, број 3–4, стр. 151–155, 2004.
93. Недић Н. Д., Тешић М.: Организација и менаџмент ветеринарске службе у Босни и Херцеговини. 14. саветовање ветеринара Републике Српске, Јахорина, 2009.
94. Недић Н. Д., Тешић М., Тајдић Нада: Менаџмент ветеринарске праксе у новим условима. 8. конгрес ветеринара Србије, Београд, 2009.
95. Nedić D., Tešić M., Baltić M., Plavšić B., Nada Tajdić, Mirilović M., Rajković M.: Management and control program for suppression and eradication of classical swine fever in Serbia. Acta Vet., Vol. 61 (2-3), p. 295–307, 2011.
96. Oldcorn R.: Management. Svjetlost, Sarajevo, 1990.
97. Pappas J. L., Brigham E. F.: Managerial Economics. The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1979.

98. Пешић Р.: Основи пословне економије. Визартис, Београд, 2000.
99. Пирс Д.: Модерна економија. Дерета, Београд, 2003.
100. Plavšić B., Nedić D., Mićović Z., Tešić M., Stanojević S., Ružica Ašanin, Krnjajić D., Nada Tajdić, Milanović S.: Information management system (VIMS) in the process of notification and management of animal diseases. *Acta Vet.*, Vol. 59 (1), p. 99–108, 2009.
101. Porter M. E.: *Competitive strategy*. Free Press, New York, 1980.
102. Rice C.: *Consumer Behaviour – Behavioural Aspects of Marketing*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1994.
103. Rice C.: Разумевање потрошача. ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 2001.
104. Rosemary S.: *Managers and their jobs*. McMillan, London, 1988.
105. Samuelson M. L., Barton-Dobenin J., Rice F. H.: *Financial aspect of practice management – Veterinary Practice management*. J.B. lipp.Com., London, 1988.
106. Samuelson P. A.: *Економија. Савремена администрација*, Београд, 1969.
107. Schwarz J. H. : *Personnel management – Veterinary Practice Management*. J. B. Lipp. Com., London, 1988.
108. Сенић Р.: Управљање растом и развојем предузећа. Савремена администрација, Београд, 1993.
109. Shaw J. R., Adams C. L., Bonnelt B. N.: Wat can Veterinarians learn from studies of physicianpatient communication about veterinarian – client – patient communication. *J. Am. Vet. Med. Assoc*, No 5, 2004.
110. Stoner J., Freeman R. E.: *Management*. Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1989.
111. Streers R.: *Motivation and Leadership*. McGraw Hill, New York, 1995.
112. Тешић М., Алексић З.: Приватизација у ветеринарству. 13. саветовање ветеринара Србије, Златибор, 2001.
113. Tešić M., Kljajić R., Žugić G., Tajdić N.: The use of management in providing quality sustems in veterinary. *Totally Quality Management*, br. 3–4, 2004.
114. Тешић М., Костић Ж.: Развој коморског система у Југославији и значај организовања ветеринарске коморе у Републици Србији. *Ветеринарски гласник*, бр. 8, 1991.
115. Тешић М., Недић Д., Кљајић Р., Тркуља Р., Бјелајац Б.: Стратегија развоја ветеринарске праксе у условима тржишне конкуренције. *Ветеринарски журнал Републике Српске*, бр. 1–3, 2005.
116. Тешић М., Недић Д., Кљајић Р., Тркуља Р., Бјелајац Б.: Ветеринарска пракса као парадигма у примени савременог менаџмента у ветеринарству. *Ветеринарски журнал Републике Српске*, бр. 3–4, 2003.
117. Тешић М., Тадић М., Петровић М., Момиров С.: Ветеринарство и тржишна привреда. *Ветеринарски гласник*, бр. 11, 1990.
118. Тешић М., Трбојевић Г., Мириловић М.: Менаџмент у ветеринарству. Симпозијум агроекономиста „Менаџмент, маркетинг и информациони системи у функцији развоја пољопривреде“, Пољопривредни факултет, Београд, 1992.
119. Тешић М.: Финансијска равнотежа и остварена ликвидност ветеринарских предузећа Србије. *Ветеринарски гласник*, бр. 6–7, 1991.

120. Тешић М.: Карактеристике организације ветеринарске праксе западних земаља као модел за ветеринарство Србије. Економика пољопривреде, бр. 1–2, 1993.
121. Тешић М.: Стање и даљи процес транзиције и трансформације оперативне ветеринарске праксе. Ветеринарски гласник, бр. 9–10, 1995.
122. Тешић М.: Својинска трансформација власништва у ветеринарским предузећима Србије. Ветеринарски гласник, бр. 9, 1991.
123. Тешић М., Недић Д., Кљајић Р., Тркуља Р., Бјелајац Б.: Ветеринарска пракса као парадигма у примени савременог менаџмента у ветеринарству. Ветеринарски журнал Републике Српске, Vol. 3, бр. 3–4, стр. 131–138, 2003.
124. Тешић М., Кљајић Р., Недић Д., Тркуља Р., Стеванчевић М., Бјелајац Б.: Стратегија развоја ветеринарске праксе у условима тржишне конкуренције. 10. саветовање ветеринара Републике Српске, Теслић, 2004.
125. Тешић М., Кљајић Р., Недић Д., Тркуља Р., Стеванчевић М., Бјелајац Б.: Примена економике и менаџмента у националној стратегији контроле здравља животиња. 11. саветовање ветеринара Републике Српске, Теслић, 2005.
126. Тешић М., Кљајић Р., Недић Д., Тркуља Р., Бјелајац Б.: Стратегија развоја ветеринарске праксе у условима тржишне конкуренције. Ветеринарски журнал Републике Српске, Vol. V, бр. 1–2, стр. 84–88, 2005.
127. Тешић М., Кљајић Р., Недић Д., Фејзић Н., Тајдић Нада, Лазић В.: Савремени аспекти управљања ветеринарском праксом. 2. конгрес ветеринара Републике Српске, Бања Лука, 2007.
128. Тешић М., Недић Н. Д., Алексић З., Тајдић Нада, Радисављевић Катарина: Значај економике и менаџмента у контроли здравља животиња. 8. конгрес ветеринара Србије, Београд, 2009.
129. Тешић М., Недић Д., Балтић М., Драгица Божић, Стојиљковић ЛЈ., Плавшић В., Нада Тајдић, Мириловић М., Рајковић М.: Effects of the application of trichinellosis control program in an endemic area in Serbia. Acta Vet, Vol. 61 (1), p. 77–87, 2011.
130. Тодоровић Ј., Ђуричин Д., Јаношевић С.: Стратегијски менаџмент. ИТИ, Београд, 2000.
131. Тодосијевић Р., Шушњар Е., Ахметагић Х., Перошевић Б.: Променама до успешног предузећа. Прометеј, Нови Сад, 1995.
132. Врачар Д.: Стратегија тржишног комуницирања. Економски факултет, Београд, 1999.
133. Вучинић Д.: Финансијски менаџмент. Универзитет БК, Београд, 1996.
134. Вукмановић И.: Менаџмент у здравству. Савремена администрација, Београд, 1994.
135. Вуковић Н.: Елементи вероватноће и статистике. Култура, Београд, 1995.
136. Weihrich H., Koontz H.: Management – a global perspective. McGraw Hill, Inc, New York, 1993.
137. Weihrich H., Koontz H.: Management. McGraw-Hill, Inc, International edition, 1993.
138. Wren D. A., Dan Voich J. R.: Менаџмент – процес, структура и понашање. Грмеч, Привредни преглед, Београд, 1994.



О ауторима

Др Милан М. Тешић је рођен 1950. године у селу Јазак, општина Ириг, редовни је професор Факултета ветеринарске медицине у Београду за предмете Економика ветеринарства и Менаџмент ветеринарске праксе. Ветеринарски факултет у Београду уписао је школске 1971/72. и на истом дипломирао јула 1976. године. Последипломске – магистарске студије уписао је и завршио на Агроекономском одсеку Пољопривредног факултета у Земуну, где је почетком 1980. године одбранио магистарску тезу и стекао академско звање магистра агроекономских наука. Докторску дисертацију је одбранио на Ветеринарском факултету у Београду 1985. године и тиме стекао научно звање доктора ветеринарских наука.

Одмах по дипломирању, септембра 1976. године, изабран је за асистента – приправника на Ветеринарском факултету у Београду, за асистента 1980. и реизабран 1984, за доцента је изабран 1987, за ванредног професора 1992. и за редовног професора 1996. године. Руководио је последипломском магистарском наставом „Организација и економика у ветеринарству“, а сада је руководиоца специјалистичке наставе „Менаџмент и маркетинг у ветеринарској медицини“. Био је ментор или коментор у већем броју магистарских теза, докторских дисертација и специјалистичких радова. Шеф је Катедре за економику и статистику од 2000. године.

До сада је објавио 240 научних и стручних радова из области економике сточарске производње, организације ветеринарске службе, економике пословног ветеринарства, економике контроле здравља животиња, менаџмента и маркетинга у ветеринарству. Аутор је монографије, уџбеника и једног помоћног уџбеника. Био је руководиоца или сарадник на већем броју научноистраживачких пројеката које је финансирало Министарство за науку и Министарство за пољопривреду.

Редовни је члан Академије ветеринарске медицине и био је њен председник од 2003. до 2007. године. Члан је Српског ветеринарског друштва, чији је био председник од 1998. до 2002. године, члан је Друштва аграрних економиста Србије и Југословенског удружења за квалитет и стандардизацију. Био је члан Уређивачког одбора часописа „Економика пољопривреде“, чији је издавач Друштво аграрних економиста Србије и главни и одговорни уредник „Ветеринарског весника“ од 2000. до 2001. године, који је издавало Српско ветеринарско друштво.

Др Драго Н. Недић је рођен 1962. године у Горњој Слатини, општина Шамац. Доцент је Факултета ветеринарске медицине у Београду за предмете Економика ветеринарства и Менаџмент ветеринарске праксе. Ветеринарски факултет у Сарајеву уписао је школске 1981/82. и на истом дипломирао 1987. године. Последипломске – магистарске студије завршио је на Ветеринарском факултету у Сарајеву, где је одбранио магистарску тезу и стекао академско звање магистра ветеринарских наука. Докторску дисертацију је одбранио на Ветеринарском факултету у Београду 1999. године и тиме стекао научно звање доктора ветеринарских наука.

Одмах по дипломирању изабран је за асистента – приправника на Ветеринарском факултету у Сарајеву, од 1992. године прелази у Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Српске на место главног ветеринарског инспектора, почетком 1994. године изабран је за помоћника министра за ветеринарство, а од јануара 2008. године налази се на месту директора Канцеларије за ветеринарство Босне и Херцеговине. Јуна 2001. године биран је за научног сарадника у Ветеринарском институту Републике Српске „Др Васо Бутозан“, почетком 2007. године изабран је за доцента на Паневропском универзитету „Апеирон“ у Бањој Луци, а од 2009. године изабран је за доцента на Факултету ветеринарске медицине у Београду. Био је члан више комисија за оцену и одбрану магистарских теза, докторских дисертација и специјалистичких радова.

До сада је објавио 210 научних и стручних радова из области ветеринарске медицине који се односе на економику и организацију ветеринарске службе, менаџмент и маркетинг ветеринарске праксе и економику контроле здравља животиња. Учествовао је у многим међународним пројектима финансираним од страних влада, Европске комисије, Светске банке, ФАО и домаћих институција. Као шеф ветеринарске службе Републике Српске и Босне и Херцеговине успешно је представљао ветеринарску службу у Европи и свету.

Члан је Друштва ветеринара и Ветеринарске коморе Републике Српске. Био је председник или члан организационих одбора два конгреса ветеринара и свих годишњих саветовања ветеринара Републике Српске.

Члан је Друштва ветеринара и Ветеринарске коморе Републике Српске. Био је председник или члан организационих одбора два конгреса ветеринара и свих годишњих саветовања ветеринара Републике Српске. Главни и одговорни уредник научно-стручног часописа Ветеринарски журнал Републике Српске је од оснивања, 2001. године, до данас, и члан је уређивачког одбора неколико међународних часописа. Члан је Академије ветеринарске медицине Србије. Добитник је бројних плакета, сертификата и захвалница. За своје изузетне заслуге у организацији, развоју и унапређењу рада ветеринарске службе у Републици Српској добио је највише мирнодопско признање – Орден Његоша I реда и Грамату Синода Српске православне цркве за добра дела.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005:636.09(075.8)

005:614.9(075.8)

ТЕШИЋ, Милан М., 1950-

Менаџмент ветеринарске праксе / Милан М.
Тешић, Драго Н. Недић. - [2. изд.]. - Београд
: Факултет ветеринарске медицине, Катедра за
економику и статистику, 2011 (Бања Лука :
Атлант). - 286 стр. : граф. прикази, табеле
; 24 cm

На врху насл. стр.: Универзитет у Београду.

- Податак о издању преузет из предговора. -

Тираж 500. - О аутору: стр. 283-286. -

Напомене и библиографске референце уз текст.

- Библиографија: стр. 276-282.

ISBN 978-86-81043-54-7

1. Недић, Драго Н., 1962- [аутор]

а) Ветеринарство - Менаџмент б)

Ветеринарска служба - Менаџмент

COBISS.SR-ID 184543756

