

## SVEUBUH VATNI MODEL STRATEGISJKOG MENADŽMENTA KAO USLOV ZA RAZVOJ BIZNISA

*Andrija Perić, Biljana Đurić, Marija Pajović, Danijela Vujičić*

*Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Odsek za inženjerski menadžment  
Bor, Srbija*

---

### Izvod

U Srbiji danas ima blizu milion nezaposlenih. Dok ljudi u gradovima nemaju posla, u selima nema ko da radi. Sela izumiru, a ne koristi se šansa da se ti negativni trendovi na srpskom selu zaustave, a samim tim i da se razvijaju ruralna područja, kao i sam region. Razvoj šumarstva, vodoprivrede, raznih uslužnih delatnosti, zanatstva, domaće radinosti, infrastrukture, malih i srednjih industrijskih pogona, čija proizvodnja ne ugrožava ekološku ravnotežu su u ekspanziji u svetu, ali ne i u Srbiji. Stoga, cilj ovog rada jeste pokretanje sopstvenog biznisa u poljoprivrednom sektoru zasadam inovativnog drveta Paulovnije. Samo drvo još uvek nije široko rasprostranjeno na srpskom tržištu, a sama biljka je značajna u raznim sverama kao što su: ekonomska, medicinska, tehnološka i dr. Primenom sveobuhvatnog modela i određenih alata strategijskog menadžmenta, moguće je obezbediti potrebne informacije o budućim strateškim akativnostima ka postizanju konkurentnosti u regionu Istočne Srbije.

***Ključne reči:** Paulovnja, Strategijski menadžment, Strategije, Inovacije*

---

### 1. UVOD

U Srbiji danas postoji veliki broj nezaposlenih, dok je svako četvrto selo (blizu 4.600) na putu nestajanja. Tako će za deceniju i po u njima ostati samo spomenici kao dokaz skorašnjeg života. Sela izumiru, negativni trendovi na srpskom selu rastu, a ruralna područja ostaju netaknuta. Naime, više od polovine radnika iz grupacije nezaposlenih, moglo bi da se zaposli u ruralnim područjima Srbije [1]. Takođe, veliki broj firmi je propalo. Izveštaj o MSP i preduzetništvu za 2012. godinu, ukazuje na to da se u odnosu na 2005. godinu, poslovne aktivnosti MSP u Republici Srbiji smanjile za 15% a broj zaposlenih za 3,6% [2]. Povratak u ruralna područja zemlje ne znači vraćanje radnika motici, ralu i traktoru, već njihovo zapošljavanje u oblasti poljoprivrede i oko nje. Stoga, cilj ovog rada jeste pokretanje sopstvenog biznisa u poljoprivrednom sektoru zasadam inovativnog drveta Paulovnije. Samo drvo još uvek nije široko rasprostranjeno na srpskom tržištu, a sama biljka je značajna u raznim sverama kao što su: ekonomska, medicinska, tehnološka i dr.

## **2. INOVATIVNO DRVO PAULOVNJA**

Rod Paulovnja pripada u listopadne, brzorastuće, tvrde vrste drveća, a sastoji se od devet vrsta koji po prirodi rastu u Kini. Paulovnja je drvo koje najbrže raste. U Aziji, ali i Australiji, paulovnja ima široku primenu. U Evropi, pa samim tim i u Srbiji, gaji se od skora. Ovo drvo je svoj naziv dobilo po imenu princeze Ane Pavlovne, ćerke cara Pavla I Petroviča. Iz istog razloga poznato i kao "princess tree". U Kini, paulovnju zovu "zmajevo drvo" a u Japanu "kiri". Sve vrste paulovnije su brzorastuće i koriste se za industrijsko dobijanje drvnog materijala, biomase, etanola, stočne hrane, hartije i drugog, ali postoje značajne razlike u pogledu kvaliteta, brzine rasta i otpornosti na vremenske uslove. Belisima je najkvalitetniji hibrid (nije GMO), a nastala je udruženim radom tri svetski najpoznatija instituta iz Amerike, Nemačke i Italije. Ova vrsta garantovano trpi temperature do -26°C. [3]

Paulovnja ima primenu u mnogim oblastima privrede i poljoprivrede. Drvna masa, listovi, cvetovi – svi oni imaju više nego korisna svojstva. Paulovnja može da se koristi kao drvo za građu, sirovina za biomasu, pošumljavanje, drvna masa, upotreba lisne mase, medonosna svojstva kao i za ekološka svojstva. Paulovnja je odličan izvor prečišćavanja zagađenog vazduha, pogodan je za šumske pojaseve kao i pojaseve oko urbanih mesta, što predstavlja jedan od bitnih faktora očuvanja životne sredine jednog regiona. [4]

Cilj ovog rada jeste pokretanje sopstvenog biznisa u poljoprivrednom sektoru zasadam inovativnog drveta Paulovnije.

## **3. METODOLOGIJA**

### **3.1. Izjava o viziji i misiji**

Vizija razvoja biznisa u poljoprivrednom sektoru jeste da se stanovništvo upozna sa paulovnijom, odnosno, da se proširi svest građanstva o kvalitetu i upotrebljivosti veličanstvenog drveta. Uz povećanje kapaciteta a samim tim i profita, planira se proširenje tržišta, kao i poslovnih partnera.

Misija je da se korisnicima ponudi inovativni proizvod, koji će zadovoljiti njihove potrebe i biti prihvaćen od njih kao "super vrednost". Svoju ekološku opravdanost moguće je ostvariti pozitivnim uticajem na životnu sredinu, a primenu veličanstvenog drveta „Paulovnije“ moguće je naći u mnogim sverama industrije.

### **3.2. Strateški ciljevi**

Da bi se ciljevi ostvarili, moraju se pravilno postaviti. Postavljanje ciljeva je proces koji počinje sa utvrđivanjem onoga što se želi, a u većini slučajeva završava se sa mnogo uloženog rada i vremena kako bi se to zaista i postiglo. Strateški ciljevi odnose se na organizaciju u celini, odnosno, gde ono želi biti u budućnosti. Strateški ciljevi, koji se definišu u okviru strategijskog upravljanja, su najčešće razvojni ciljevi preduzeća, znači budući ciljevi koje želimo postići. Definisani strateški ciljevi za razvoj biznisa su sledeći:

1. Pronalaženje strateških partnera (investitora) do 2019. godine.
2. Postavljanje protivgradne mreže do 2020. godine.
3. Poboljšanje sistema za navodnavanje.
4. Poboljšanje mehanizacije koja se koristi prilikom obrade zemljišta.
5. Poboljšanje kvaliteta zemljišta.

## 6. Pобољшanje marketinških aktivnosti do 2024. godine.

Operativni ciljevi tačno su definisani i merljivi. Razvijaju se na nižim nivoima organizacije da bi podržali ostvarenje strateških ciljeva. Operativni ciljevi biznisa za proizvodnju paulovnije su sledeći:

- 1.1. Analiza mogućih strateških partnera.
- 1.2. Odabir strateškog partnera.
- 2.1. Analiza klimatskih uticaja.
- 2.2. Pronalaženje načina na koji je moguće postaviti protivgradnu mrežu.
- 3.1. Uvođenje sistema kap po kap.
- 4.1. Obezbeđenje najpovoljnije traktorske ili roto freze za obradu zemljišta.

### 3.3. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja alat za planiranje strategije, kojim se sučeljavaju interne snage i slabosti sa eksternim šansama i pretnjama. Na ovaj način SWOT analiza kombinuje procenu internih faktora sa onima koji dolaze iz eksternih izvora. SWOT analiza predstavlja ključni proces koji se koristi u situacionoj analizi [5]. U Tabeli 1 prikazana je SWOT matrica sa identifikovanim intrenim i eksternim faktorima..

**Tabela 1.** SWOT analiza

<p><b><u>Snage</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jasna vizija i misija, jasni ciljevi, razvojne politike i strategije,</li> <li>2. nepostojanje konkurencije,</li> <li>3. podudarnost biljke i zemljišta,</li> <li>4. osiguran plasman robe,</li> <li>5. osigurana minimalna prodajna cena pre same sadnje paulovnije,</li> <li>6. subvencije od strane države.</li> </ol>	<p><b><u>Slabosti</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nedostatak početnog kapitala,</li> <li>2. skupi izručiooci sadnica,</li> <li>3. nedostatak iskustva u poljoprivrednim radovima,</li> <li>4. nepostojanje sopstvene tehnologije,</li> <li>5. loše poznavanje branše,</li> <li>6. Nedostatak strateškog predviđanja.</li> </ol>
<p><b><u>Šanse</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pogodne vremenske prilike,</li> <li>2. pojava investitora,</li> <li>3. brojni potencijalni potrošači,</li> <li>4. nizak nivo pretnje od strane domaćih konkurenata,</li> <li>5. nova vrste proizvoda koja još nije razvijena na tržištu,</li> <li>6. širenje tržišta.</li> </ol>	<p><b><u>Opasnosti</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vremenske neprilike,</li> <li>2. pojava konkurencije,</li> <li>3. štetni uticaji okruženja,</li> <li>4. zahtevi korisnika,</li> <li>5. mali broj isporučioaca zbog čega poseduju pregovaračku moć,</li> <li>6. lojalni kupci konkurenata,</li> <li>7. jaki konkurenti supstituišućih proizvoda.</li> </ol>

### 3.4. TOWS matrica

Ova matrica pokazuje generisane strategije, koje su proizašle iz podkriterijuma SWOT analize, što je prikazano u Tabeli 2.

**Tabela 2.** TOWS matrica

	<b>SNAGE (S)</b> S1 - Jasna vizija i misija, jasni ciljevi, razvojne politike i strategije S2 - nepostojanje konkurencije S3 - pogodnost biljke i zemljišta	<b>SLABOSTI (W)</b> W1 - nedostatak početnog kapitala W2 - skupi izručioći sadnica W3 - nedostatak iskustva u poljoprivrednim radovima
<b>MOGUĆNOSTI (O)</b> O1 - pogodne vremenske prilike O2 - pojava investitora O3 - brojni potencijalni potrošači O4 - širenje tržišta	<b>SO strategija</b> SO1 - strategija upoznavanja potrošača sa paulovnijom (S2O3)	<b>WO strategija</b> WO1 - strategija pronalaska potencijalnih investitora (W1O2)
<b>PRETNJE (T)</b> T1 - vremenske neprilike T2 - pojava konkurencije T7 - jaki konkurenti supstituisućih proizvoda	<b>ST strategija</b> ST1 - strategija uočavanja potencijalnih konkurenata (S2T2)	<b>WT strategija</b> WT1 - obuka zaposlenih u pogledu tretiranja paulovnije (W3T1)

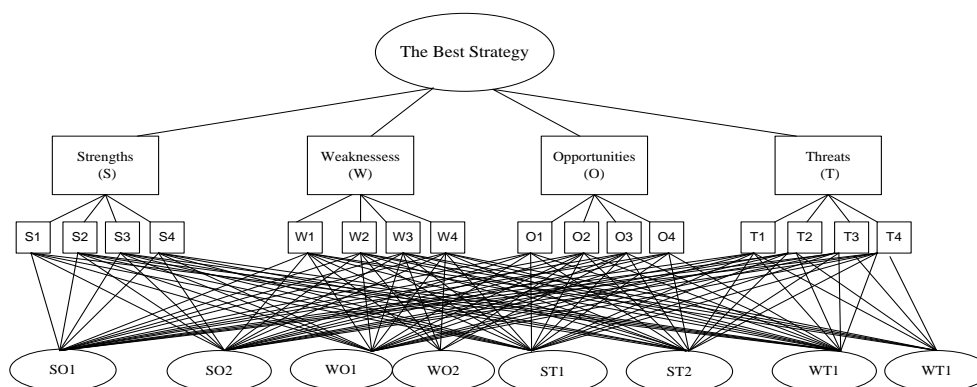
Ova matrica pokazuje generisane strategije, koje su proizašle iz podkriterijuma SWOT analize:

1. Strategija maxi-maxi - strategija upoznavanja potrošača sa paulovnijom (S2,O3)
2. Strategija maxi – mini - strategija uočavanja potencijalnih konkurenata(S2,T2)
3. Strategija mini – max - strategija pronalaska potencijalnih investitora (W1,O2)
4. Strategija mini – min - obuka zaposlenih u pogledu tretiranja paulovnije (W3,T1).

### 3.5. Prioritizacija strategija

#### **Faza 1.** Definisane hijerarhijskog modela

Na Slici 1 prikazana je hijerarhijska struktura višekriterijumske analize.



**Slika 1.** Struktura hijerarhijskog modela za prioritizaciju strategija na osnovu TOWS matrice

**Faza 2.** Određivanje značaja kriterijuma i podkriterijuma primenom AHP

U ovoj fazi eksperti ocenjuju kriterijume i podkriterijume, pri čemu se uzima srednja vrednost za svaki, i na osnovu konačnog ranga donosi se odluka. Ekspertski tim, sačinjen od 4 člana, je na osnovu upoređivanja parova kriterijuma i podkriterijuma ocenio njihov značaj, a rezultati dobijeni AHP proračunom značaja kriterijuma i podkriterijuma, kao i stepena konzistentnosti za svaku grupu.

**Tabela 3.** Upoređivanje parova SWOT grupa

SWOT grupa	S	W	O	T	Značaj SWOT faktora
Snage (S)	1	1/3	1/4	3	0.124
Slabosti (W)		1	1/4	5	0.249
Šanse (O)			1	6	0.570
Pretnje (T)				1	0.058
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.08					

Mogućnost direktnog upoređivanja dva kriterijuma vrši se uz pomoć Satijeve skale (1 do 9). Na glavnoj dijagonali nalazi se vrednost 1. Pri ocenjivanju kriterijuma potrebno je voditi računa o indeksu nekonzistentnosti, koji predstavlja koliko je donosilac odluke dobro popunjavao matricu procene. Ovaj indeks je 0.08 u Tabeli 3.

Iz predhodne Tabele 3 sledi da je:

$$W_1 = \begin{bmatrix} S \\ W \\ O \\ T \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.124 \\ 0.249 \\ 0.570 \\ 0.058 \end{bmatrix}$$

Dobijeni rezultati daju informacije o međusobnom značaju pojedinih SWOT faktora. U ovom slučaju najveći značaj imaju šanse (0.570), zatim slabosti (0.249), slede snage (0.124) i pretnje (0.058).

**Faza 3.** Evaluacija alternativa – strategija i određivanje prioriteta primenom AHP metode.

U ovom koraku, članovi ekspertskog tima su odredili značaj SWOT podkriterijuma, pri čemu su ocene uporednih parova SWOT pod-kriterijuma, definisanih u Tabeli 3. date u tabelama 4-7.

**Tabela 4.** Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma - Snage

Snage - Strengths (S)	S1	S2	S3	Lokalne težine
S1. Jasna misija i vizija, ciljevi, razvojne politike i strategije	1	1/5	1/4	0.094
S2. Nepostojanje konkurencije		1	3	0.627
S3. Podudarnost biljke i zemljišta			1	0.280
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.08				

**Tabela 5.** Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma - Slabosti

Slabosti - Weaknesses (W)	W1	W2	W3	Lokalne težine
W1. Nedostatak početnog kapitala	1	3	1/3	0.268
W2. Skupi isporučioči sadnica		1	1/4	0.117
W3. Nedostatak iskustva u poljoprivrednim radovima			1	0.614
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.07				

**Tabela 6.** Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma - Šanse

Šanse - Opportunities (O)	O1	O2	O3	O4	Lokalne težine
O1. Pogodne vremenske prilike	1	1/3	4	4	0.275
O2. Pojava investitora		1	5	6	0.556
O3. Brojni potencijalni potrošači			1	2	0.101
O4. Širenje tržišta				1	0.068
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.05					

**Tabela 7.** Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma - Pretnje

Pretnje - Threats (T)	T1	T2	T3	Lokalne težine
T1. Vremenske neprilike	1	1/3	3	0.268
T2. Pojava konkurencije		1	4	0.614
T3. Jaki konkurenti supstituisućih proizvoda			1	0.117
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.07				

U Tabeli 8 predstavljen je globalni značaj SWOT podkriterijuma.

**Tabela 8.** Značajnost kriterijuma i podkriterijuma SWOT analize, obrađeni AHP metodologijom

SWOT grupe-kriterijumi	Značaj SWOT faktora	SWOT podkriterijumi	Lokalna značajnost SWOT kriterijuma	Globalna značajnost SWOT kriterijuma
Snage (S)	0.124	S1. Jasna vizija i misija, ciljevi, razvojne politike i strategije	0.094	0.017
		S2. <b>Nepostojanje konkurencije</b>	<b>0.627</b>	0.078
		S3. Podudarnost biljke i zemljišta	0.280	0.035
		S1. Jasna vizija i misija, ciljevi, razvojne	0.268	0.067
			0.117	0.029

Slabosti (W)	0.249	politike i strategije S2. Nepostojanje konkurencije <b>S3. Podudarnost biljke i zemljišta</b>	<b>0.614</b>	0.158
Šanse (O)	<b>0.570</b>	O1. Pogodne vremenske prilike <b>O2. Pojava investitora</b> O3. Brojni potencijalni potrošači O4. Širenje tržišta	0.275 <b>0.556</b> 0.101 0.068	0.157 0.317 0.057 0.038
Pretnje (T)	0.058	T1. Vremenske nepravilnosti <b>T2. Pojava konkurencije</b> T3. Jaki konkurenti supstituisućih proizvoda	0.268 <b>0.614</b> 0.117	0.015 0.035 0.006

Na ovaj način dobijeni su normalizovani rezultati koji ukazuju na dominantni uticaj sledećih podkriterijuma: Pozitivni podkriterijumi: S2- Nepostojanje konkurencije (0.627); O2- Pojava investitora (0.556). Negativni podkriterijumi: W3- Nedostatak iskustva u poljoprivrednim radovima (0.614); T2- Pojava konkurencije (0.614).

Odakle sledi da je globalna značajnost SWOT podkriterijuma (Tabela 5):

$$W_2 = \text{SWOT}_{\text{sub-factors(global)}} = \begin{matrix} 0.017 \\ 0.078 \\ 0.035 \\ 0.067 \\ 0.029 \\ 0.158 \\ 0.157 \\ 0.317 \\ 0.057 \\ 0.038 \\ 0.015 \\ 0.035 \\ 0.006 \end{matrix}$$

Dobijeni rezultati ukazuju na veličinu uticaja SWOT kriterijuma u opadajućem nizu

$$O \rightarrow W \rightarrow S \rightarrow T$$

Vrednosti sveukupne značajnosti SWOT podkriterijuma sa najvećim značajem u okviru jednog faktora, takođe je u opadajućem nizu

$$O2 \rightarrow W3 \rightarrow S2 \rightarrow T2$$

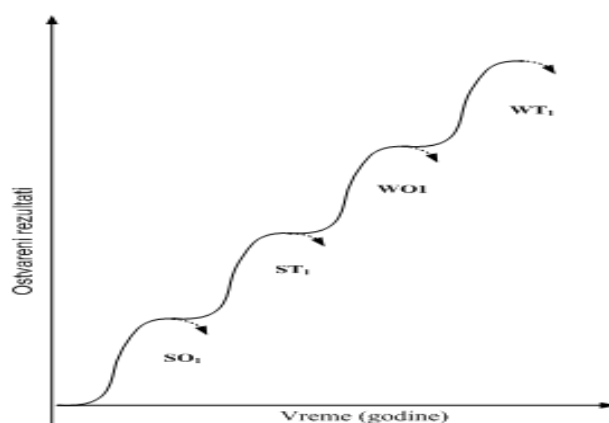
Na osnovu ovakve analize određena je konačna prioritizacija predloženih alternativnih strategija u okviru svih pojedinačnih međusobnih odnosa SWOT kriterijuma. Eksperti su ocenjivanjem odredili težinski značaj svake alternativne strategije (SO1, ST1, WO1, WT1)

u odnosu na definisane SWOT podkriterijume. Izračunat je sveukupni prioritet razmatranih strategija, kao:

$$W_{\text{alternatives}} = \begin{bmatrix} \text{SO1} \\ \text{ST1} \\ \text{WO1} \\ \text{WT1} \end{bmatrix} = W_3 \times W_{\text{SWOTsub-factors(global)}} = \begin{bmatrix} 0.281 \\ 0.263 \\ 0.247 \\ 0.209 \end{bmatrix}$$

Dobijeni rezultati definišu prioritizaciju predloženih alternativnih strategija u sledećem opadajućem nizu:

SO1 → ST2 → WO1 → WT1



Slika 2. Grafički prikaz primene strategija po godinama

Određena je prioritizacija definisanih alternativnih strategija prema veličini normalizovanih težinskih faktora  $w_i$  za: SO1=0.281; ST1=0.263; WO1=0.247; WT1=0.209.

#### 4. DISKUSIJA REZULTATA

Nakon detaljnog upoređivanja parova kriterijuma i podkriterijuma SWOT analize (snage, slabosti, šanse i opasnosti), kao i ocene rezultata dobijenih AHP metodom možemo zaključiti da najviše pažnje treba da posvetimo šansama.

Što se tiče snaga najupečatljivija je nepostojanje konkurencije. Paulovnja je inovativno drvo. Na našim prostorima tek počinje njena intezivna sadnja.

Najveća slabost jeste nedostatak iskustva u poljoprivrednim radovima. Uopše o poljoprivredi i poljoprivrednim radovima se malo zna, štaviše, paulovnja je inovativna samim tim nismo imali prilike da se uživo sretnemo sa njom.

Najveća šansa jeste da pronađemo potencijalne investitore i na taj način smanjimo početna ulaganja koja su potrebna za uzgoj paulovnije.

Najzad, najveća pretnja jeste pojava konkurencije. Znajući značaj paulovnije, razumno je da će ljudi u velikoj meri početi da uzgajaju paulovnju. Moramo stalno biti na oprezu zbog potencijalne konkurencije.



## 5. ZAKLJUČAK

Pošto smo prošli kroz etape strategijskog menadžmenta može se reći da smo spremni za uzgoj paulovnije. Posle detaljno odrađene SWOT analize, PEST analize, precizno definisane misije, vizije kao i strateških ciljeva možemo se oprobati u uzgoju paulovnije.

Ono na šta najviše trebamo da obratimo pažnju jeste konkurencija. Kao što znamo uzgoj paulovnije je inovativna grana delatnosti, samim tim u Srbiji se za sada mali broj ljudi bavi ovom delatnošću. Međutim, znajući da je paulovnja primenljiva u raznim granama industrije (poljoprivredna, medicinska, drvna), kao i poznavajući potencijalni ekonomski efekat, moramo biti spremni da će se u skorije vreme veliki broj poljoprivrednika opredeliti baš za uzgoj paulovnije.

Pojava investitora u mnogome može olakšati početno poslovanje. Početna ulaganja u uzgoj paulovnije su visoka pa bi nam eventualno deljenje troškova sa investitorom dobro došlo.

Danas, tržište je veliko tj. veoma široko rasprostranjeno i opasno mesto za poslovanje. Moramo biti stalno svesni naših snaga, slabosti, šansi i opasnosti. Moramo biti prvi i jedini, u pravom vreme i na pravom mestu ukoliko želimo da ostanemo konkurentni.

## A COMPREHENSIVE MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT AS A CONDITION FOR BUSINESS DEVELOPMENT

*Andrija Perić, Biljana Đurić, Marija Pajović, Danijela Vujičić*

*University of Belgrade, Technical faculty in Bor, Engineering Management Department  
Bor, Serbia*

---

### Abstract

Today in Serbia there are nearly a million unemployed people. While people in cities don't have a job, in villages there is no one left to work. Villages are slowly dying, without using a chance to stop these negative trends in Serbian villages, and by that to develop rural areas as well as the region itself. Development of forestry, water management, various service activities, crafts, home craft, infrastructure, small and medium industrial drive whose production does not endanger the ecological balance, are all in expansion in the world but not in Serbia. Therefore, the aim of this work is starting business on your own in agricultural sector by planting innovative Paulownia tree. The tree is not yet widespread on Serbian market, but the plant itself is meaningful in various spheres such as: economic, medical, technological etc. Using a comprehensive model and certain tools of strategic management it is possible to provide necessary information on future strategic activities towards achieving competitiveness in the region of Eastern Serbia.

**Keywords:** *Paulownia, Strategic management, Strategies, Innovation*

---

## LITERATURA / REFERENCES

- [1] <https://www.makroekonomija.org/poljoprivreda/stanje-i-perspektive-poljoprivrede-i-sela-u-srbiji/>
- [2] Ministry of Economy, Ministry of Regional Development and Local Self-Government, and National Agency for Regional Development (2013). Report on Small and Medium-Sized Enterprises and Entrepreneurship 2012. Belgrade.
- [3] Enciklopedija Vikipedija, (2018). Paulovnja 2017 – Važne napomene, <https://www.youtube.com/watch?v=T75Zy9r7XC0>, pristupljeno 11.05.2018.
- [4] Enciklopedija Vikipedija NOVO! PRINCESS PAULOWNIA - SERBIA 2017, [https://www.youtube.com/watch?v=zjR-f\\_HyJfo](https://www.youtube.com/watch?v=zjR-f_HyJfo), pristupljeno 12.05.2018.
- [5] Živković, Ž., Jelić, J., Popović, N., Muhić, Š. (2004). Strategijski menadžment, Tehnički fakultet u Boru, Bor, p.171.