

UPRAVLJANJE GRAĐEVINSKIM PREDUZEĆEM MANAGING A CONSTRUCTION COMPANY

Miloš Marković, Igor Peško, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – GRAĐEVINARSTVO

Kratak sadržaj – *Predmet ovog rada jeste prikaz sektora koji su od velikog značaja u procesu vođenja građevinskog preduzeća, kao i odgovarajući statistički podaci za neke od tih sektora. Obradeni su i elementarni nivoi strukturiranja građevinskih kompanija, u zavisnosti od njihove veličine.*

Ključne reči: *Upravljanje građevinskim preduzećem, osnivanje firme, marketing i prodaja u građevinarstvu*

Abstract – *This thesis presents sectors that are of great importance in the process of managing a construction company, as well as corresponding statistical data for some of those sectors. Elementary levels of structuring of construction companies, depending on their size, are also covered.*

Keywords: *Managing a construction company; company establishment; marketing and sales in construction industry*

1. UVOD

Predmet proučavanja ovog rada je upravljanje građevinskim preduzeće, sa fokusom na istraživanju u pravcu slabo definisanih i slabo zastupljenih sektora, kao i drugih bitnih izazova, koja nisu dovoljno razvijeni ili dovedeni u pitanje u građevinskoj industriji i sa kojima se građevinska preduzeća u velikoj meri i ne bave, niti ih smatraju za relevantne teme kojima se trebaju baviti.

2. PRAVNI DEO OSNIVANJA KOMPANIJE

Prilikom pokretanja građevinskog preduzeća, kao i bilo kog drugog preduzeća, neophodno je utvrditi koja će biti pravna forma privrednog subjekta. Prvi i najvažniji korak prilikom pokretanja preduzeća jeste odabir da li će privredni subjekt biti DOO ili na primer će biti registrovan u APR-u kao preduzetnik, što zavisi i od samog načina poslovanja kompanije.

Da bi se postupak otvaranja firme uradio adekvatno i da bi se odabrao najbolji tip firme, uvek je preporučljivo da se unajmi stručan savetnik za ovo pitanje, ali takođe, ovakve procedure i podršku u ovom segmentu može pružiti i knjigovodstvena agencija. Par aktivnosti i postupaka su neophodni kako bi se izvršila adekvatna registracija pravnog subjekta, odnosno firme.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Igor Peško, vanr. prof.

Kada se osniva DOO, počinje se sa pravljenjem i donošenjem Osnivačkog akta. Ovaj pravni akt sastavlja jedan ili više osnivača ovog društva, a u njemu moraju biti sadržana i definisana sva pitanja koja su vezana za poslovanje, upravljanje, pitanja iz radnog odnosa, kao i druga značajna pitanja koja se tiču poslovanja.

3. VIZIJA, MISIJA, OSNOVNE VREDNOSTI I KULTURA FIRME

Da bi se definisala efikasno vizija firme, neophodno je da se ustanovi čime se tačno firma bavi, kao i kako osnivači zamišljaju da će firma izgledati u budućnosti, tj kada bude najbolja verzija sebe, kako će izgledati.

Firme imaju misije kako bi mogle jednostavno i koncizno da objasne koja je svrha njihovog postojanja. Obično, najbolje misije su one koje su generalno kratke, u vidu jedne rečenice ili jednog kratkog paragrafa.

Ove vrednosti definišu ko smo, kako se ponašamo i čemu težimo, kao firma i kao ljudi. Njih je relativno jednostavno doneti, ali je mnogo bitnije da firma živi u skladu sa tim vrednostima i da gaji i neguje vrednosti koje su joj od suštinskog značaja.

Ličnost i karakter firme se predstavlja kroz kulturu firme. U zavisnosti od toga kakva je kultura firme, novozaposleni će steći pozitivan ili negativan prvi utisak, a imaće i veliki uticaj na kvalitet rada već zaposlenih. Kultura firme predstavlja u stvari sve ono što povezuje zaposlene jedne kompanije, ali takođe im pruža i osećaj pripadnosti.

Najbitnija stavka kod kulture firme jeste da se ona ne stvara preko noći, već se ona gradi tokom vremena, tj postepeno, a zadržava se tokom čitavog životnog veka firme. Ponašanje zaposlenih i ljudi koji pripadaju organizaciji uveliko ukazuje na to kakva je kultura izgrađena u firmi, a takođe i vrednosti koje ti zaposleni imaju.

4. POLITIKA FIRME

Politika kompanije je uspostavljena da bi se uspostavila pravila ponašanja unutar organizacije, naglašavajući odgovornosti i zaposlenih i poslodavaca. Upravljanje politikom i procedurama kompanije ima za cilj zaštitu prava radnika kao i poslovnih interesa poslodavaca.

U zavisnosti od potreba organizacije, različite politike i procedure uspostavljaju pravila u vezi sa ponašanjem zaposlenih, izgledom, kodeksom oblačenja, privatnošću i drugim oblastima u vezi sa uslovima i odredbama zapošljavanja.

Kada se utvrdi da je politika neophodna, pismeno dokumentovanje firminih ciljeva je potrebno za kreiranje politike. Kada je moguće, potrebno je reći zaposlenima zašto se sprovodi politika. Poželjno je da se uključi dovoljno detalja tako da stav kompanije bude jasan, ali bez da se pokušava da se pokrije svaka potencijalna situacija, jer će to dovesti do prevelikog gubitka vremena odgovornih osoba za politiku firme, nego što će dati benefita.

5. STRATEŠKI PLAN I CILJEVI KOMPANIJE

Strateško planiranje je organizacioni proces korišćenja raspoloživog znanja za dokumentovanje planiranog pravca poslovanja. Ovaj proces se koristi za određivanje prioriteta zadatka, efektivnu alokaciju resursa, usklađivanje osnivača/akcionara/investitora i zaposlenih i osiguravanje da su ciljevi organizacije podržani nekim statističkim i informativnim podacima i razumnim obrazloženjima.

Istraživanja pokazuju da se strateški plan ne treba zaključiti kada je jednom napisan i zaboraviti da strategija uključuje inherentni rizik i nelagodnosti koje se mogu javiti tokom razvoja kompanije. Dobar strateški plan se razvija i menja kako se pojave prilike, ali takođe i pretnje, koje mogu ponekada i da promene pravac kompanije.

Iako su ustanovljeni strateški ciljevi i ima ih nekoliko, neophodno je i da se pojedini strateški ciljevi stave kao prioriteta u odnosu na druge. Ovaj proces prioritizacije može trajati poprilično dugo, ukoliko ne dođe do jednostavnog usaglašavanja između donosioca odluka, jer će uvek biti sukoba mišljenja.

6. ORGANIZACIONA STRUKTURA

Kako bi postojali hijerarhijski pregled uloga, timova i zaposlenih u firmi, neophodno je da se napravi organizaciona struktura. Ovom strukturom se definiše šta zaposleni rade, kome se podnose izvještaji i kako se u celoj firmi donose odluke. Neki minimum koji bi svaka firma trebala da ima jeste organizaciona struktura koja je definisana prema zvanjima zaposlenih u firmi, a prema tome i neka osnovna hijerarhija se treba definisati.

Ukoliko firma raste i postaje sve veća, dobro definisana organizaciona struktura će biti od velikog značaja zaposlenima, klijentima ali pogotovo novim zaposlenima, kojima će olakšati da znaju ko upravlja kojim sektorom i kome se mogu javiti za odgovarajuća pitanja koja imaju. Organizaciona struktura u stvari predstavlja neki vid "mape" koja prikazuje kako firma funkcioniše i kako su odgovornosti i uloge raspodeljene unutar firme.

Građevinskoj firmi, koja kreće sa poslom, možda neće odmah trebati organizaciona struktura, ali što više proizvoda ili usluga se razvije i što se više ljudi zaposli u firmi, to će biti teže voditi kompaniju bez dobro definisane organizacione strukture.

Svaka organizaciona struktura obično ima četiri osnovna elementa, mada u zavisnosti od poslovanja i potrebe firme, ona može imati i više komponenti.

7. MENADŽMENT I VOĐENJE GRAĐEVINSKIH PROJEKATA

Upravljanje građevinskim projektom uključuje usmeravanje i organizovanje svakog dela životnog ciklusa projekta, od ideje do završetka. To je holistička praksa sa ciljem da se projekti isporuče na vreme i prema budžetu. Upravljanje građevinskim projektima je složena disciplina koja zahteva rešavanje mnogih važnih pitanja, uključujući kontrolu troškova, vremenskih termina, nabavku i procenu rizika. Menadžeri projekta komuniciraju sa svim članovima tima uključenim u građevinski projekat, od arhitekata preko vlasnika do izvođača radova.

Upravljanje građevinskim projektima uključuje članove tima od onih koji planiraju finansije, direktora do izvođača radova, inženjera, članova tima na terenu i drugih. Međutim, niko nije toliko kritičan za proces kao menadžer projekta. Ulogu menadžera projekta može vršiti izvođač radova, vlasnik koji se bavi projektima u kompaniji ili čak posvećeni menadžer za građenje.

Cilj menadžera projekta je da osigura da ceo proces izgradnje teče glatko i prema planu. Oni su odgovorni za izgradnju projekata unutar definisanih rokova, zadržavanje u okviru budžeta, dodeljivanje resursa i obezbeđivanje kvaliteta. Oni procenjuju rizike u realnom vremenu i obaveštavaju zainteresovane strane o tim rizicima. Centralizacijom informacija i racionalizacijom komunikacije, menadžer projekta omogućava efikasne procese koji inače ne bi bili mogući.

Prvi i uobičajeni izazov upravljanja građevinskim projektima jeste da se krenulo u projekat kod kog su nedefinisani ciljevi. Ponekad zainteresovane strane (vlasnici imovine ili podizvođači) nemaju jasnu predstavu o tome šta tačno žele, niti kako to žele da izvedu, a u nekim slučajevima dolazi i do toga da se ne mogu složiti, što utiče na građevinski projekat.

Uobičajeno je da građevinski projekti probijaju planirani budžet. Rukovodioci građevinskih projekata su odgovorni za postavljanje razumnih očekivanja po pitanju prekoračnje troškova. Pogrešna procena, nedostatak odgovarajućeg nadzora ili loša presuda mogu dovesti do kolapsa projekta.

Studija *McKinsey*-a kaže da 98% građevinskih projekata probija planirani budžet, a 77% njih se ne završava u početnom definisanom roku, odnosno dolazi do kašnjenja u izgradnji. Razlozi za ovo se nalaze i u izazovima koji se dešavaju u procesu upravljanja građevinskim projektima.

8. MARKETING I PRODAJA

Građevinska preduzeća u građevinskoj industriji rade na građevinskim projektima koji traju često duži vremenski period, sa specifičnim ciljevima koji moraju biti ispunjeni u tom utvrđenom periodu, u pogledu kvaliteta, estetike, kao i funkcionalnosti. Ali pre početka bilo kog projekta, oblast marketinga igra fundamentalnu ulogu u privlačenju potencijalnih kupaca da angažuju usluge građevinske kompanije, inženjerskog biroa itd.

Marketing je jedan od najvažnijih alata za rad građevinske kompanije u svom punom potencijalu. Iako je posao veoma efikasan, bez pravog marketinga neće se doći do prave publike, koju građevinska firma želi da privuče, pa se zato nikako ne treba potceniti uloga marketinga u građevinarstvu. Proces istraživanja, promocije i na kraju prodaje proizvoda ili usluge koji nudi građevinska firma, je ono što omogućava da poslovanje bude uspešno i da obezbedi dalji razvoj firme u smeru koji je profitabilan.

Ukoliko je građevinska firma fokusirana na povezivanje sa velikim firmama kako bi saradivali na veliki građevinskim projektima, onda bi fokus trebao biti da se odgovorni zaposleni iz prodaje povezuju sa izvršnim direktorima tih velikih firmi, jer su oni najverovatnije i donosioci odluka o unajmljivanju građevinskih firmi na projektima. U ovom slučaju bi kao društvena mreža najkompetentnija bila LinkedIn. Takođe, ukoliko se ciljaju vlasnici manjih preduzeća, onda se možda može koristiti i društvena mreža poput Facebook-a, gde će se kačiti sadržaj građevinske firme.

Prodaja počinje razumevanjem šta potencijalni kupci žele da kupe i zašto bi trebalo da odaberu određenu građevinsku firmu da posluju sa njom. Prodavci u građevinskoj firmi moraju biti u stanju da odgovore na ova pitanja sa takvom jasnoćom da će potencijalni klijenti skoro da okuse prednosti onoga što građevinska firma ima da ponudi, kao i razliku kojom se izdvaja građevinska firma u odnosu na druge građevinske firme.

Potencijalnim klijentima obično nije stalo do toga koliko dugo je građevinska firma u poslu, jer oni ne uzimaju u obzir nužno dubinu iskustva ili obim usluga, posvećenost kvalitetu, bezbedonosne procedure ili alate i opremu koju poseduje građevinska firma. Potencijalnim kupcima je stalo samo do toga šta žele i kako će im neka građevinska firma pružiti delotvorna i efikasna rešenja za rešavanje njihovih problema.

Građevinske firme, prema istraživanjima i preporukama vlasnika firmi, kada dođu do 50-100 zaposlenih, bitno je da otvore sektor za ljudske resurse i da angažuju minimum 1 kompetentnu osobu u vidu stručnjaka za ljudske resurse, koja će voditi računa o ovom sektoru, kao i o ljudima unutar firme, ali i eksternim saradnicima, ukoliko ih ima.

Kod građevinskih firmi koje posluju na terenu, ovaj sektor je pre svega okrenut prema bezbednosti zaposlenih prilikom rada na terenu. U ovom slučaju lice zaduženo za ljudske resurse se bavi obezbeđivanjem bezbednosti zaposlenih, osigurava plaćanje u skladu sa zakonima, obezbeđuje odgovarajuće obuke, kao i sertifikate koji se trebaju izvaditi za zaposlene.

Stručnjak za ljudske resurse je odgovoran za prijem, beneficije zaposlenih, bezbednost, platne spiskove, obuke, sertifikaciju, isključenje, kao i za sve između što se tiče zaposlenih.

Osoblje u sektoru za ljudske resurse se treba baviti time da se učinak, odnosno performanse zaposlenih prate konstantno i jasno. Da bi se postavila jasna očekivanja od zaposlenih, trebaju se pregledati učinci tih zaposlenih, u odnosu na norme koje se očekuju od strane njih. Na osnovu ovih praćenja učinaka, odnosno performansi, osoblje u sektoru ljudskih resursa može predložiti

određene zaposlene za promovisanje na višu poziciju, za ulaganje u dalji razvoj njihove karijere, kao i ako je potrebno da se sa nekim zaposlenim prekine saradnja, zbog preformansi koje ne zadovoljavaju odgovarajuće norme građevinske firme.

Prema istraživanjima na američkom tržištu „2021 Employer Brand Research“, za zapošljavanje novih kadrova u građevinskoj industriji nije bitna samo visina plate, već su i neki drugovi uslovi od velikog uticaja na to koju će građevinsku firmu odabrati radnici.

9. LJUDSKI RESURSI

Stručnjak za ljudske resurse je odgovoran za prijem, beneficije zaposlenih, bezbednost, platne spiskove, obuke, sertifikaciju, isključenje, kao i za sve između što se tiče zaposlenih.

Prema istraživanjima na američkom tržištu „2021 Employer Brand Research“, za zapošljavanje novih kadrova u građevinskoj industriji nije bitna samo visina plate, već su i neki drugovi uslovi od velikog uticaja na to koju će građevinsku firmu odabrati radnici.

10. ZAKLJUČAK

Početak svake firme, kako u građevinskoj industriji, tako i u drugim industrijama, kreće od osnivanja odgovarajućeg privrednog subjekta, kako bi se građevinska firma mogla osposobiti da posluje u skladu sa zakonom države u kojoj se nalazi. Pritom, tokom definisanja same pravne norme, a najčešće već nakon pokretanja firme, vizija, misija, osnovne vrednosti i kultura firme se trebaju definisati i voditi se u smeru njih.

11. LITERATURA

- [1] <https://tmconsulting.co.rs/osnivanje-preduzeca/> (pristupljeno u oktobru 2022.)
- [2] <https://blog.pausal.rs/preduzetnik-pausalac-i-knjigas/> (pristupljeno u oktobru 2022.)
- [3] <https://www.srdjansimic.com/biznis-plan/misija-vizija-ciljevi/> (pristupljeno u oktobru 2022.)
- [4] <https://www.peoplehum.com/glossary/company-policy> (pristupljeno u oktobru 2022.)
- [5] <https://smallbusiness.chron.com/strategic-goal-74875.html> (pristupljeno u oktobru 2022.)

Kratka biografija:

Miloš Marković rođen u Požarevcu 1992. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Građevinarstva – Upravljanje građevinskim preduzećem odbranio je 2022. godine. Kontakt: milos.golubac.1992@gmail.com

Igor Peško rođen je u Bačkoj Palanci 1981. godine. Doktorirao je na Fakultetu tehničkih nauka 2013. godine, a od 2019. godine je vanredni profesor. Oblasti interesovanja su BIM tehnologije u građevinarstvu.