

FAKTORI ODRŽIVOG RAZVOJA MALIH I SREDNJIH ORGANIZACIJA

Miloš Jovanović¹⁾

Rezime: Male i srednje organizacije, na domaćem tržištu, susreću se sa mnogobrojnim izazovima i problemima svakodnevno. U procesu borbe za prevlast na tržištu, najbitnije oružje, svakog preduzeća, je kvalitetna strategija održivog razvoja. Ona se mora temeljno osmisliti i precizno i planski sprovesti u praksi. Najčešće je zasnovana na već razvijenom modelu, ili kombinaciji modela, ili je sama po sebi inovacija. Razvoj se mora dešavati neprekidno, svaki trenutak stagnacije je prepuštanje prednosti konkurenciji. U radu su opisani najuticajnije faktori, najprimenljiviji modeli, ali i najčešći problemi sa kojima se danas suočavaju svi akteri na domaćem tržištu.

Ključne reči: razvoj, strategija, tržište, konkurencija, faktori, modeli, izazovi

Abstract: Small and medium organizations, on domestic market, have many challenges and problems daily. In process of rivalry for predominance on the market, the most important weapon, of every corporation, is quality strategy of sustainable development. It has to be rationalize mastery, and adjust precisely and with a plan. It is often based on developed model, or combination of models, or it is innovation by itself. Development has to be happening continually, every moment of stagnation is letting concurrences to take the lead. In this paper are described the most influential factors, the most applying models, and the most likely problems which are attendant in every corporation on domestic market.

Key words: development, strategy, market, concurrences, factors, models, challenges

1. UVOD

Održivi razvoj malih i srednjih organizacija se najčešće zasniva na nekom od proverenih modela koji su već razvijeni od strane uspešnih kompanija. Takođe, može biti zasnovan i na inovativnim modelima koje svaka mala ili srednja organizacija može samostalno da ispituje i razvija. Ta opcija nosi veći rizik, ali i više mogućnosti, ukoliko bude uspešna. Ipak, česte su situacije gde se mora odstupiti od bilo kakvog modela, zarad napredka ka suštinskom cilju. U daljem tekstu, biće razmotreno više vrsta modela, stavovi teoretičara, kao i stavovi autora.

2. PREGLED LITERATURE

Videnfeld je 1927. godine pravio razliku između tri faktora razvoja preduzeća:

- 1) tehnički razvoj,
- 2) tržišni razvoj i

1) Miloš Jovanović, Mašinski fakultet Kragujevac, mail: jimy.kg@gmail.com

3) stvaralačka težnja rukovodećih ličnosti

Lenel razlikuje sedam oblasti uzroka koncentracije, a time i razvoja preduzeća:

- 1) tehnički i ostali uzroci u preduzeću,
- 2) tržišna politika i tržišna organizacija,
- 3) finansiranje,
- 4) građansko pravo,
- 5) poresko pravo,
- 6) lične motive i
- 7) promene rukovodstva i radnog kolektiva, kao i lični uticaji.

Meklen i Hai su na osnovu istraživanja u američkoj industriji nafte došli do sledećih šest grupa faktora održivog razvoja:

- 1) politika rasta preduzeća,
- 2) privredna klima u grani,
- 3) lična razmišljanja najvišeg rukovodstva,
- 4) razmišljanja u vezi investiranja dobiti,

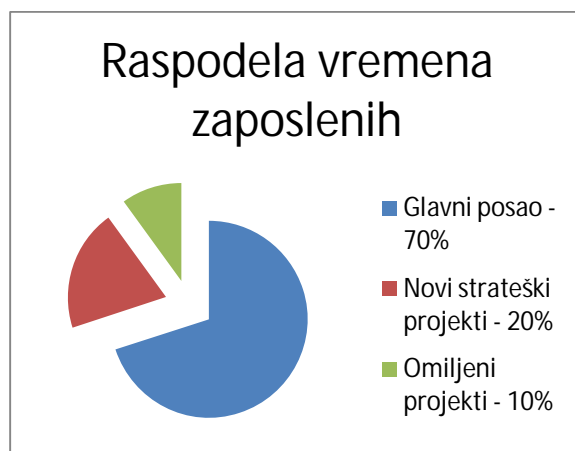
- 5) pritisak konkurencije i
- 6) promena ekonomskih, pravnih i političkih uslova.

2.1. INOVACIJA

Piter Skarzinski i Rouan Gibson smatraju da je jedino oružje, koje je preostalo preduzećima, za borbu na tržištu – inovacija, kao najvažniji faktor održivog razvoja. U svojoj knjizi, „Inovacija pre svega“, oni opisuju zašto je došlo vreme da svako preduzeće uvede u svoju organizaciju, sektor za inovaciju kao posebnu radnu jedinicu.

Inovacija, kao poduhvat, je u početku bila „neuhvatljiv“ fenomen i smatralo se da se ona ne može izazvati. Pripisivala se samo odabranim pojedincima kao što su: Bil Gejts, Stiv Džobs, Rej Krok, Majkl Del i slični. Takođe se smatralo da oni nisu uticali svojevolejno na inovaciju, već su imali sreće da im se ona „sama ukaže“. Današnji uvid u inovaciju jasno tvrdi da je to mit. Inovacija leži u svim članovima organizacije. Da bi preduzeće sačuvalo svoju konkurentnost, mora početi da otkriva i kanališe potencijal za inovaciju, koji treba da crpi iz svojih zaposlenih, sa svih nivoa hijerarhije, svojih poslovnih partnera, dobavljača, kupaca, kao i subjekata koji uopšte ne pripadaju branši. Najčešće od njih potiču najbolje ideje. Dakle, nikakva vrsta eksperata nije potrebna da bi se došlo do inovacije. Preduzeće mora obezbediti svojim zaposlenima uslove, kojima se podstiče inovativnost. Prvi uslov je da zaposleni što više otvoreno komuniciraju među sobom i komentarišu nove ideje koje se mogu aplicirati na proizvodni program ili način poslovanja. Zatim, organizacija treba da obezbedi zaposlenima određeno „vreme za inovaciju“ koje oni dnevno treba da koriste isključivo u tu svrhu. Lari Pejdz je, u Guglu, primenio model raspodele vremena zaposlenih. On podrazumeva da 70% vremena, svaki zaposleni treba da koristi za obavljanje glavnog posla, 20% vremena za rad na novim, strateškim projektima, gde se obrađuju inovativne ideje, a 10% vremena za rad na omiljenim, od tih projekata. „Stvaranje kulture u kojoj je zaposlenima obezbedeno vreme da puste mašti na volju, prvi je zakon inovacije.“ – Piter Skarzinski.

Piter Skarzinski upoređuje uvođenje sistema inovacije sa uvođenjem sistema kvaliteta 70-ih godina 20. veka. Kvalitet je tada bio, isto tako, nerazumljiv pojam, kao inovacija danas. Kada je došlo vreme da se kvalitet sistematizuje, vrlo brzo su sve organizacije, širom sveta, bile prinuđene da organizuju svoje sisteme kvaliteta. Isto tako je danas vreme za sistematizaciju pristupa inovativnosti. Svako preduzeće treba da stvori svoje sektore za inovaciju i da organizuje učestale sastanke inovativnih timova. Inovativni timovi treba da budu sačinjeni od subjekata koji su maksimalno raznovrsni po obrazovnom profilu, zanimanju, naciji, veroispovesti, rasi, polu, društvenom statusu i u ostalim sferama, jer raznovrsnost podstiče inovaciju.



Slika 1 – Raspodela vremena zaposlenih u Guglu

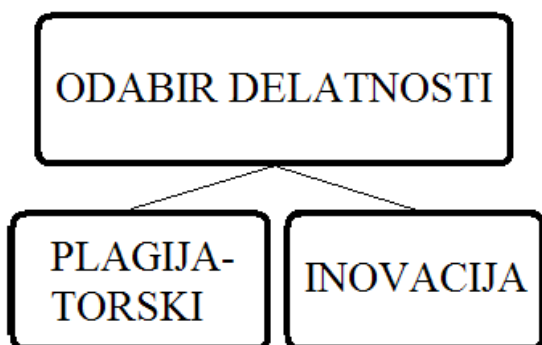
3. NAJBITNIJI FAKTORI ODRŽIVOG RAZVOJA

3.1. ODABIR DELATNOSTI

Najveći faktor održivog razvoja je potencijal određene branše da se razvija u budućnosti. Dakle, mala i srednja preduzeća moraju izabrati perspektivnu vrstu proizvoda ili usluge. Organizacije koje postoje određeno vreme, ovu promenu treba da sprovedu postepeno i planski. Najperspektivnija vrsta proizvoda ili usluge može se sagledati sa dva aspekta.

Prvi aspekt je plagijatorski način odabira posla, bez ambicije da se stvori bilo kakva zapažena inovacija. Srpsko tržište, politika i način poslovanja teže da se poistovete sa principima razvijenih zapadnih zemalja. Ovaj aspekt podrazumeva

ispitivanje zapadnih tržišta i principa poslovanja i uočavanje proizvoda ili usluga koji su na zapadu razvijeni, a na domaćem tržištu nisu. S' obzirom da domaće tržište teži da prati zapadno, očekuje se razvoj uočenih branši na domaćem tržištu, u budućnosti. Ovaj metod je vrlo jednostavan i prilično pouzdan. Primeri poslova koji se mogu izabrati na ovaj način su: životno osiguranje, reciklaža, potencijal biomase, lanac seksi šopova, restauracija old tajmera idr. „Ništa nije jače od ideje čije je vreme došlo“, reako je Viktor Igo. Ali ako se neka od ideja, izabranih na ovaj način, započne pre nego što „njeno vreme dođe“, odnosno pre nego što je tržište spremno za takvu ideju, put do prvog koraka napred može biti mukotrpan. Ipak, uspeh je zagarantovan, ako istrajnost nije kritičan faktor. Ako uzmemo u obzir da će Kina uskoro postati vodeća svetska nacija, primenom ovog principa, jasno je da je metod vrlo efikasan. „Ako želiš da budeš uspešan, nađi čoveka koji je uspešan i uradi isto što je on uradio.“ – Brajan Trejsi.



Slika 2 - Modeli za odabir delatnosti

Drugi aspekt se oslanja isključivo na inovaciju. Podrazumeva ispitivanje tržišta i resursa i uočavanje proizvoda ili usluga kojih nema u ponudi. Ne zna se da li će tržište biti zainteresovano za te proizvode, ali ako se oni osmisle i plasiraju na pravi način, mogu postaviti nove standarde i potpuno preokrenuti dosadašnje principe poslovanja u toj branši. Primeri originalnih proizvoda, koje bi Srbija mogla da plasira na svetsko tržište, tiču se uglavnom vojne (crna strela) i prehrambene industrije (rakija, ajvar i slavski kolač, ali on nikome u svetu ne bi ni bio potreban u svojoj originalnoj svrsi). Primena ovog metoda je okarakterisana velikom

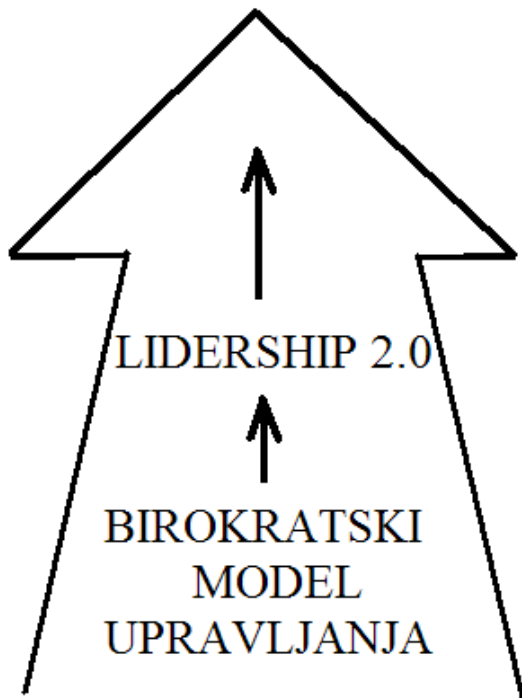
neizvesnošću, velikim rizikom, ali i velikim mogućnostima, ako ideja bude prihvaćena na tržištu.

3.2. KULTURA POSLOVANJA

Drugi među najvažnijim faktorima održavog razvoja, odnosi se na međuljudske odnose unutar organizacije. Dosadašnji, birokratski model je već u fazi zastarevanja. Njegove osobine su precizno definisana hijerarhija i podela posla. Odnos nadređenih i podređenih zaposlenih, u toj hijerarhiji, nije uvek na zavidnom nivou. Rukovodioci se češće fokusiraju na greške i kazne, a uspehe ignorišu i previdaju. Zaposleni na nižem stepenu hijerarhije izbegavaju odgovornost i nadležnost, tražeći izgovore i prebacujući nadležnost na neki drugi sektor organizacije, ili na svoje kolege, konkretno. Takva praksa podstiče pogoršanje međuljudskih odnosa unutar organizacije. Cela organizacija predstavlja jedan tim. Ako članovi tima ne saraduju maksimalno otvoreno, taj tim ne može da se bori sa konkurencijom na slobodnom tržištu i osuđen je na stagnaciju ili nazadovanje, usled destruktivnog ponašanja članova tima.

Robin Šarma u svojoj knjizi „Vođa bez titule“ opisuje novi model upravljanja kadrovima i naziva ga „Lidership 2.0“. U ovom modelu, hijerarhija i dalje postoji, ali su granice između nadležnosti daleko fleksibilnije. Organizacija se posmatra kao celina i svaki zaposleni uvek ima na umu suštinski cilj cele organizacije. Sve greške i uspesi, pripisuju se svakom članu tima podjednako, bez obzira ko je direktno uticao na njih. Rukovodioci teže da ignorišu greške podređenih, koliko god je to moguće, a dobro da pohvale i nagrade i najsitniji uspeh. Na taj način se stvara zdrav oblik rivalstva i zaposleni teže da steknu što više pohvala, jer zato se osećaju korisno, uspešno, zato se osećaju dobro! Naravno, najbolji način da isprave svoje greške je da ih sami shvate i zato rukovodilac teži da ne potencira na njima. Takođe koristi praksu da pohvale deli pred celim kolektivom, a kritike isključivo nasamo sa članom tima. Ukoliko kritika ne može da se izbegne, razvijen je čak i model za upućivanje kritike koji je nazvan „sendvič kritika“. On podrazumeva da se kritika upućuje isključivo između dve pohvale. S' druge strane, zaposleni na nižem nivou hijerarhije su koncentrisani na suštinski cilj cele organizacije i teže

da prihvate čak i poslove za koje nisu nadležni, (u granicama u kojima su sposobni da to urade kvalitetno), zarad napretka celog tima ka cilju. Na taj način se obrazuje tim, kojeg karakterišu perfektni međuljudski odnosi, odlična saradnja, a članovi tima, jednostavno, vole da dođu na posao. To je dobitna kombinacija.



Slika 3 – Smena modela upravljanja

Robin Šarma je ovaj model preporučio vodećim svetskim kompanijama kao što su: Majkrosoft, Fedeks, IBM, Najk, NASA, Mercedes, Kawasaki idr. i one su ga prihvatile. Nije teško zaključiti da je to model budućnosti, s' obzirom da ove kompanije postavljaju standarde poslovanja u svetu. „U najboljim kompanijama, svi su deo predvodničkog tima!“ – Robin Šarma

3.3. NAJČEŠĆI PROBLEMI

Sledeći važan faktor održivog razvoja je prevazilaženje najčešćih problema sa kojima se male i srednje organizacije suočavaju u Srbiji.

Problem naplate obavljenog posla, jedan je od najčešćih uzroka propasti malih i srednjih preduzeća. U najboljem slučaju, poslovni partneri daju avans, odnosno manji deo novca unapred, a ostatak bi trebalo da isplate po obavljenom poslu. Često se posao odradi bez ikakve isplate unapred. Masovna pojava, u praksi, je da nakon isporuke, preduzeće sa kojim je ostvarena saradnja, nema sredstava ili ne želi da isplati ugovorenu sumu. Oštećeno preduzeće time gubi obrtna sredstva za dalje poslovanje, ne može da podmiri svoje obaveze prema dobavljačima, zaposlenima i državnom aparatu i može doći u opasnost da bankrotira. Prvo logično rešenje je da se cela isplata ugovorenog posla obavi unapred. Ali to „rešenje“ toliko negativno utiče na konkurentnost na tržištu, da sa takvom politikom preduzeće ne bi moglo da nađe kupce za svoje proizvode ili usluge.

Za ovaj problem, u teoriji, su moguća dva rešenja. Prvo je kompletna izmena razmišljanja i svesti, lidera svih preduzeća na tržištu i povećanje savesti prema izmirivanju svojih obaveza. Ovo je ogromna promena i u praksi bi zahtevala mnogo vremena, rada i dobre volje svih aktera na tržištu. Ipak, ona se mora sprovesti, pre ili kasnije. Što se pre započne i što više preduzeća pokaže dobru volju za ovu ideju, ona će se brže sprovesti u delo. Drugo moguće rešenje je zasnovano na pomoći državne administracije. Nakon što partnersko preduzeće odbije da izmiri svoje obaveze, oštećeno preduzeće slučaj predaje nadležnom privrednom sudu. Tu nastaje još problema za oštećeno preduzeće, a tiču se vremenske ažurnosti ovih sudova. Često se presuda donosi toliko dugo, da je oštećeno preduzeće već zatvoreno, kada im potraživanja bivaju isplaćena. Ako bi državna administracija uložila još sredstava u ažurnost i efikasnost privrednih sudova, intenzitet problema naplate bi bio utoliko smanjen. Ono što preduzeća mogu da učine povodom ovog problema, je samo da maksimalno podrže ove dve ideje.

Problem izmirivanja obaveza preduzeća prema državnom aparatu, je takođe veoma zastupljen. Površinski gledano, ceo problem se svodi na visinu poreza, taksi i drugih troškova koje preduzeća imaju prema državi. Ipak, koren ovog problema je veoma dubok i prožima sve sfere društvenog života i ekonomije u Srbiji. Od tih sredstava se finansira

državni budžet. Budžetski korisnici su vojska, policija, zdravstvo, prosveta, PIO fond, administracija, socijalne ustanove i mnogi drugi.

Jedino rešenje, koje je održivo na duge staze je reforma skoro svakog od ovih sektora. Većina ovih sektora povlače iz budžeta mnogo više sredstava, nego što je preporučljivo za dalju održivost sistema. Čak, PIO fond, ne bi uopšte trebao da bude korisnik državnog budžeta. Sve ove reforme se moraju sprovesti postepeno, što iziskuje mnogo vremena i istraživanja. Nezadovoljstvo građana povodom njih, je takođe veliki izazov. Ali svi moraju da shvate da samo privreda finansira državni budžet i da je ona najvažniji sektor državnog aparata. Svi ostali sektori su potrošači i njihova svrha je da opslužuju privredu. Takođe je bitno da omladina počne da gaji ambicije prema privredi i proizvodnji, umesto ambicija da se zaposle kao budžetski korisnici. Opet, jedino što preduzeća mogu da preduzmu povodom ovog problema, je da na sve moguće načine podrže započinjanje ovih reformi, u što kraćem roku.

4. ZAKLJUČAK

Razmotreni su neki od najčešćih faktora održivog razvoja, modela i problema. Sigurno je da su svi od navedenih faktora veoma uticajni za razvoj malih i srednjih organizacija, a intenziteti njihovog uticaja zavise od konkretnog primera. Za svaki od faktora su već razvijeni praktični modeli, ali i inovacija je uvek dobrodošla. Najveće pravilo u poslovanju je da nema pravila, ali ovakvi modeli mogu poslužiti kao orjentacione smernice. Za uspeh je neophodna i disciplina i inovativnost, a jedno isključuje drugo. Poenta je uspostaviti ravnotežu između ove dve vrednosti.

Treba samo iz ovoga izdvojiti ideje koje zvuče interesantno i početi sa njihovom primenom i propagiranjem.

LITERATURA

- [1] Senić Radoslav, „Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Savremena administracija“, Beograd, 1993.
- [2] Piter Skarzinski, Rouan Gibson, „Inovacija pre svega“, Finesa, ISBN 978-86-82683-89-6, 2009.
- [3] Robin Šarma, „Voda bez titule“, Mono i Manjana, ISBN 978-86-7804-259-1, 2009.
- [4] Brajan Trejsi, „Umetnost zaključenja prodaje“, Finesa, ISBN 978-86-82683-74-2, 2007.
- [5] Miloš Jovanović, „Tajne uspeha“ (I i II deo), nije zvanično izdato
- [6] Raymond Vernon, “Big business and the state: changing relations in Western Europe”, ISBN 674-07275-8, 1974.
- [7] McLean, John Godfrey, Haigh, Robert William, “The growth of integrated oil companies”, Boston, Graduate School of Business of Harvard University, pp. 239-254, 1954.
- [8] David J. Teece, “Economic performance and the theory of the firm” Edward Elgar Publishing, ISBN 1 85898 335 5, 1998.