

KUD 338.1(496.51)

**KAKO UPRAVLJATI U VRIJEME KRIZE PREDUZEĆIMA NA
KOSOVU I ELIMINISATI BARIJERE U RAZVOJU MSP**

”Onaj koji za svoj neuspjeh okrivi krizu zanemaruje sopstveni talenat i više
poštuje probleme nego rješenja’
A. Ajnštajn

Dr. Safet Kalač
kalac.safet@gmail.com

Abstrakt

Svi privrednici- vlasnici malih i srednjih preduzeća u Republici Kosovo, krizu doživljavaju na različite načine. Oni koji je doživljavaju kao šansu svjesni su da će kriza dovesti do toga da slabi nestanu sa tržišta, a jaki još više uvećaju svoj tržišni udio. Koliko god paradoksalno zvučalo jasno je da neki čekaju da im država pomogne, a drugi da samo probaju da se bore. Oni koji čekaju pomoć države kroz finansijsku injekciju ona može biti upotrijebljena samo protiv bolova, ali ne kao lijek. Mogu takva preduzeća dobiti tu injekciju još koji put, ali moraju biti svjesni da će poslednja injekcija biti ona koja će ih zauvijek usporiti. Oni koji sami probaju da se izbore sa problemom, krenu da ga rješavaju, imaju šansu samo ako rade na tome da iz krize izađu, a ne i da je prežive.

Ključne riječi: kriza, tranzicija, zaposlenost, tržište.

JEL klasifikacija: D0, D2, D3, D4, H54, G01.

Abstract

All businessmen- owners of small and medium enterprises in the Republic of Kosovo, the crisis experienced in different ways. Those who experience it as a chance to realize that the crisis will lead to the weak disappear from the market, a strong further increase its market share. No matter how paradoxical it may sound, it is clear that some countries are waiting to help them, and others that just try to fight. Those who are waiting for state assistance through the financial injection it can be used only for pain, but not as a medicine. Can these companies get the shot yet again, but should be aware that the last shot to be one that will ever slow down. Those who will themselves try to fight the problem, set out to solve

it, have a chance only if the work to emerge from the crisis and not to survive.

Key words: crisis, transition, employment, market.

JEL klasifikacija: D0, D2, D3, D4, H54, G01.

UVOD

Upravo sada u 2011. godini, svijet se nalazi u velikoj finansijskoj krizi. Ona posebno utiče na preduzeća koja prolaze kroz proces transformacije poslije 90-tih godina prošlog vijeka pa sve do danas čiji status većine tih preduzeća nije definisan, kao ni njihova vlasnička struktura, ni njihova realna vrijednost. Korišćenje raspoloživih kapaciteta kod proizvodnih preduzeća ili korišćenje raspoloživih kapaciteta kod preduzeća koja se bave pružanjem različitih usluga, niti je još uvijek definisan status većine radnika tih preduzeća u sve konkurentnijoj privredi preduzeća u Republici Kosovo koja doživljavaju brže i neprestane ekonomske, političke i tehnološke promjene- one kojima je potrebna finansijska podrška da bi se razvijala, dalje rasla i napredovala.

Promjena nije ništa novo. Promjena je prisutna oduvijek, već milijardu godina. ***Novo je da se brzina promjene povećava.*** Sve je brža i brža.

Sve veća brzina promjene ima svoje posljedice. Kada dođe do promjene, javljaju se problemi: šta raditi u novoj situaciji ili sa događajima sa kojima se danas u Republici Kosovo suočavamo (siva ekonomija, tekuća nelikvidnost preduzeća, spori rast BDP, nezaposlenost, korupcija, rast i razvoj malih i srednjih preduzeća i njihova organizovanost i učešće u BDP-u Republike).

Kako se bilo koja promjena ubrzava, problemi nas sve brže napadaju. Većinu problema koji postoje nije lako riješiti i sa kojima se nije lako izboriti. Zato te zemlje koje se nalaze u fazi tranzicije često puta zaostaju u svom razvoju zato što su „akumulirale“ određene probleme, nije napravljena njihova selekcija, lista opštih prioriteta, nastalih i prouzrokovanih često puta neblagovremenom identifikacijom istih. Ali, kada riješimo problem, šta se dešava? Samo rješenje aktuelnog problema zahtjeva nove promjene, koje donose nove probleme. I tako, što više ih rješavamo, više ih imamo. Krajnji rezultat je da se uvijek suočavamo sa problemima.

Za uspješne privrednike:

Ako imate probleme, opustite se, u dobrom ste društvu, živi ste. Ako vjerujete da nemate problema, onda bi Vaš najveći problem mogao biti

to što ne prepoznajete sopstvene probleme.

Veličina čovjeka zavisi od veličine problema koji može riješiti. Tako da imati veće probleme nije znak umiranja, već znak rasta. Pretpostavimo da ste prošle godine postali asistent i to uspješan. Nakon nekoliko godina ćete imati problem da budete izabrani u zvanje profesora na istom fakultetu, a kasnije ćete imati problem da budete izabrani za dekana fakulteta i upravljanje sa tom visokoškolskom ustanovom na regionalnom i državnom nivou, a na kraju otvaranjem Univerziteta za rektora. Problem nastaje da na bilo koji način Univerzitet pretvorite u državnog i međuregionalnog lidera kojim se dobro upravlja. Problemi su sve veći i veći, zato što preuzimate sve veće i teže zadatke: ***rastete.***

Značaj blagovremene reakcije na identifikovane probleme – barijere u razvoju MSP

Na razvoj malih i srednjih preduzeća na Kosovu mogu uticati određene barijere koje se odnose na ekonomski razvoj sa makro nivoa koji bi mogli da se klasifikuju na sljedeći način:

1. *Lokalne uprave moraju se otvoriti prema kompanijama i razviti praksu saradnje sa poslovnim ljudima čak i ako ne pripadaju nekoj od tih partija;*
2. *Mora se promijeniti negativan imidž prema privatnim kompanijama;*
3. *Pojačane aktivnosti lobiranja od strane biznis –sektora moraju biti usmjerene ka donosiocima političkih odluka;*
4. *Moraju se profesionalizovati menadžerske strukture unutar samih kompanija;*
5. *Ekonomija i politika moraju zajedničkim naporima na lokalnom i republičkom nivou povećati nivo stranih investicija u regionima;*
6. *Administrativna centralizacija mora biti smanjena;*
7. *Fiskalna politika se mora promijeniti u pravcu stimulativnog djelovanja na ekonomski razvoj regiona;*
8. *Mora se obezbijediti tehnička podrška malim i srednjim preduzećima iz regiona, kako bi povećala šanse za izlazak na strano tržište. Ova se podrška očekuje od međunarodnih institucija;*
9. *Strategija razvoja Republike Kosovo do 2020.g.u kojoj je obrađen razvoj svih regiona.*

10. Urađeni detaljni urbanistički planovi pojedinačno za regione;
11. Uraditi studiju izvodljivosti industrijske zone u pojedinim regionima u saradnji sa vladom Kosovo i zainteresovanim strateškim – stranim partnerima;
12. Obezbijediti infrastrukturu do indentifikovanih lokacija za razvoj malih i srednjih preduzeća;
13. Uključiti što više stručnjaka-eksperata za pojedine oblasti na lokalnom nivou i u privatnim kompanijama jer su gabariti njihovih firmi prešli gabarite njihovog samostalnog organizovanja, upravljanja, rukovođenja, donošenja stratejskih odluka od značaja za rast i razvoj preduzeća i izlaska sa lokalnog na ino tržišta.

Ciljevi za razvoj MSP na Kosovu:

- *povećanje poslovnih uspjeha
- *stimulisanje duha inovacije kod MSP
- *povećanje konkurentnosti MSP i podsticaj dinamike lokalnog razvoja
- *podsticanje transfera znanja i iskustva
- *razmjena iskustva
- *osposobljavanje vlasnika i rukovodilaca MSP za analizu, planiranje i razvoj preduzeća
- *internacionalizacija MSP
- *korišćenje različitih vidova fondova (slobodnih) sredstava za razvoj MSP-različiti proizvodni pogoni radi poboljšanja ponude različitih proizvoda na tržištu Kosova.

Rezultati koji se mogu očekivati

- *rast profesionalnog rukovođenja u praksi
- *povećanje samopouzdanja
- *rast i razvoj preduzeća
- *orijentacija na saradnju sa ostalim zemljama članicama Evropske Unije
- *razmišljanje o budućoj strategiji razvoja porodičnog biznisa

Smatram da indentifikovane probleme je moguće otkloniti ukoliko postoji interes za integraciom definisanih ciljeva na osnovu donešenih stratejskih odluka za kratkoročni, srednjoročni i dugoročni razvoj privrede Kosova, kao zemlje u tranziciji koja se kreće od i čija je privredna infrastruktura počela od planirane i centralizovane ka tržišno orijentisanoj privredi.

Ovo bi se moglo još uvijek nazvati dezintegracija, a dezintegracija je uzrok problema, šta je rješenje?

Integracija

Organizacije koje su integrisane bez obzira na veličinu i strukturu kapitala imaju veću šansu da smire buru, nego one koje su već dezintegrirane. Ujedinjena porodica što je posebna karakteristika albanskog naroda u Republici Kosovo kao tradicija može da smiri krizu bolje od porodice koja je disfunkcionalna.

Ali, kako ostvarujemo integraciju? Najefikasniji način, koji vam obezbeđuje zlatnu medalju, jeste da se integrišete proaktivno, a ne reaktivno. Drugi manje uspješan metod, srebrna medalja, jeste da se reaktivno integrišete, pošto se na radaru pojavi problem. Limenu medalju dobivaju oni koji zanemaruju problem- iako on neprestano svijetli na radaru i moli da mu se posveti pažnja, dok on ne preraste u krizu, a onda i samo onda počinju da se njime bave. Nikakvu medalju ne dobijaju oni koji se zalede, ništa ne rade, dopuštajući da kriza preuzme organizaciju –preduzeće u svoje ruke i prouzrokuju njen potpuni nestanak.

Šta se dalje dešava?!

Većina radnika tih preduzeća ide na biro rada i traži finansijsku podršku od države u vidu materijalnog obezbijedenja porodice što je dodatno opterećenje budžeta države i pritisak na ionako opterećeni BDP- budzet države koja se mora zadužiti kod MMF ili Svjetske banke uz određenu cijenu (kamatu) kapitala što je osnov za zaduživanje budućih generacija sa čime se teško možemo kao ekonomski analitičari saglasiti.

No bez obzira da li djelujete da integrišete, proaktivno ili reaktivno, morate da radite istu stvar. Jedina razlika je brzina kojom morate da djelujete i stepen složenosti s kojim ćete se suočiti. Što duže čekate da se pozabavite sadašnjom dezintegracijom MSP na Kosovu, sve više ćete morati s njom da se izborite „pod paljbom“ i sve složeniji tretman će morati da bude. Što duže čekate, podsistemi postaju sve uključeniji, a sam problem postaje sve složeniji.

U trenutnoj finansijskoj krizi, prema istraživanju MMF I Svjetske banke kompanije u zemljama tranzicije reaguju očekivano i otpuštaju zaposlene i smanjuju advertajzing, razvoj, istraživanja, obuka i konsaltinga. Ovo je istovremeno i pravo i pogrešno rješenje. Sve zavisi, ako preduzeća

na Kosovu samo to rade onda je to greška, ali ako rade to i istovremeno se bave integracijom, onda je to pravo rješenje. Ako otpuštaju ljude samo da bi cifre dobro izgledale, to je loše i pogrešno, koliko i hranjenje psa sa njegovim sopstvenim repom. Da budem još precizniji: ***Realnosti se mora pogledati u oči, u vrijeme krize, gotovina je najvažnija, tako da je dobro čuvati gotovinu i smanjivati troškove u poslovanju preduzeća.***

Većina preduzeća na Kosovu i u ostalim zemljama u okruženju donose odluke zasnovane na informacijama koje im daje njihov računovodstveni sistem. Ali i tom sistemu se može činiti da je sve u redu čak i kada tok gotovine nije dobar.

Računovodstvene informacije su internog karaktera i valjalo bi ih kombinovati sa blagovremenim i tačnim informacijama iz okruženja u kojem to preduzeće posluje i na osnovu dobro izvršene selekcije blagovremenih i tačnih informacija donijeti valjanu strategijsku odluku.

Učinite napor da iz krize izađete kao više integrisano preduzeće, posvećeno rastu i razvoju, inovacijama, širenju proizvodnog asortimana, bolje pozicioniranje na tržištu jer ste vi preživjeli krizu i zauzmite mjesto i prostor onih preduzeća koja nisu prebrodila krizu. Smanjujete troškove, a ako to podrazumijeva i ljude, otpustite neproduktivne i zadržite kvalitetne. Ako i dalje treba da smanjujete troškove počnite sa dijeljenjem novih zadataka, skraćivanjem radnog vremena, čuvajte ljudski kapital koji imate. Čuvajte i njegujte kulturu uzajamnog povjerenja i poštovanja, ne kršite Vaše vrijednosti koje je bilo vrlo teško razviti i za čije potkrepljenje je potrebno dosta vremena.

Svi mi padamo. Prije ili kasnije, ali neki od nas često padaju. Sve zavisi koliko smo smjeli. Mnogi vjeruju da uspjeh znači nikada ne doživjeti poraz, neuspjeh.

„Nikada neću napraviti grešku“! To je najveća greška! Kada postoji kriza kao što danas postoji, koja je počela 2007.godine, menadžment preduzeća treba utvrditi da nešto ne ide baš sjajno, ali još nije identifikovalo sve probleme koji su se našli na putu implementacije donešene odluke, ne treba se ukopati u mjesto. Pomjerite se!!! Vrijeme je da se pomjerite- da trčite brže od konkurenata.

Jedan od najbogatijih ljudi u svijetu Džordž Soroš (George Soros) je jednom prilikom rekao: „Nijesam ja pametniji od drugih. Ja samo svoje greške brže indentifikujem i brže ispravljam“. Nasuprot tome, kada većina menadžera u preduzećima na Kosovu prepozna problem u poslovanju tog preduzeća prilika je već prošla ili je problem postao okrutniji i prerastao u krizu.

Uspjeh ne definiše to što pravite greške. Uspjeh definiše brzina kojom definišete i ispravljate vaše greške.

Relativnu ekonomsku zaostalost budućih članica EU, Republike Kosovo i zemalja u okruženju možemo analizirati iz nekoliko statističkih podataka na osnovu kojih se može vidjeti raspodjela troškova domaćinstva, koja najveći dio prihoda izdvajaju za najosnovnije potrebstine, pogledajte tabelu 1.

Tabela 1.

	Stopa nezaposlenosti	Godišnji BDP po glavi stanovnika (u eurima)	Procjenat budžeta domaćinstava koji se troši na hranu	Procjenat budžeta domaćinstava koji se troši na kulturne i rekreativne aktivnosti	Broj automobila na 1000 stanovnika	Broj mobilnih telefona na 1000 stanovnika
EU27	9.0	23 600	13.1	9.1	460	1 250
Albanija	13.8	2 661	53.7	1.2	90	600
BiH	24.1	3 192	31.8	4.6	180	800
Crna Gora	19.1	4 720	37.6	3.7	280	1 600
Hrvatska	9.1	10 246	25.7	4.8	330	1 410
Island	7.4	27 200	14.8	9.6	640	1 100
Kosovo	45.4	1 790	36	2	70	400
Makedonija	32.2	3 283	43.5	3.1	120	1 050
Turska	14	6 241	23	2.6	100	850

Izvor: Eurostat - Vijesti, mart/2011

Tako u Albaniji preko polovine porodičnih prihoda odlazi na hranu 54%, u Makedoniji 43%, u Crnoj Gori 38%, u Hrvatskoj oko 26%, dok je Evropski prosjek 13%.

Od ekonomskih pokazatelja iz prikazane tabele, BDP najbolje ilustruje koliko je koja buduća članica daleko od ekonomskog prosjeka.

Osim Islanda gdje je BDP po glavi stanovnika u 2009. godini bio oko 27.000 eura godišnje, što je za 4000 više od evropskog prosjeka, ostale države zaostaju i po nekoliko puta.

Najbolje stoji Hrvatska, sa 10.246 eura godišnje po stanovniku, zatim Turska sa 6.142 eura. Crna Gora je sljedeća sa 4.720 eura BDP, što je gotovo pet puta manje od evropskog prosjeka, a najgore stoje Albanija i Kosovo gdje je BDP po stanovniku devet do trinaest puta niži od evropskog prosjeka.

Preporučujem dragim čitaocima i potencijalnim korisnicima podataka iz ove tabele da daju širu elaboraciju ekonomskog razvoja zemalja u tranziciji u kombinaciji sa statističkim podacima o razvoju malih i srednjih preduzeća u Republici Kosovo kao i barijerama sa kojim se susreću ta preduzeća u sopstvenom rastu i razvoju. Strateška važnost MSP u Republici Kosovo i zemljama u okruženju jesu što upravo ta preduzeća donose porastu zaposlenosti, donose rasterećenju velikih preduzeća koja su u fazi prestrukturiranja novom preraspodjelom uposlenih kvalifikovanih radnika za koje ne trebaju dodatna ulaganja za prekvalifikaciju. Činjenica, govorim samo o kvalitetnim radnicima jer tržište samo takve traži i sve više će ih tražiti. MSP povećavaju konkurenciju, utiču na formiranje cijena određenih proizvoda njihovim rastom i razvojem uz podršku države dovode do stabilizacije ukupne privrede, činjenica dosta sporo ali se mora težiti u tom pravcu. MSP su u Kosovu orijentisana uglavnom na trgovinu i uslužne djelatnosti. Mali broj je proizvodnih preduzeća koja stvaraju novostvorenu vrijednost, smanjuju uveznu zavisnost zemlje, smanjuju odliv gotovog novca iz države za nabavku različitih roba o čemu posebnu brigu treba da vodi Privredna komora Kosova u saradnji sa Vladom Kosova u smislu stručne, organizacione, razvojne, istraživačke, inovatorske, menadžerske, marketinške, izvozne i svake druge vrste pomoći ili im obezbijediti dio obrtnih sredstava za te namjene. Na primjeru Republike Slovenije kao bivše Jugoslovenske republike i sada članice EU, MSP učestvuju sa 21% ukupnog izvoza Slovenije različitih proizvoda. Postoji mnogo barijera u razvoju MSP koje nijesmo ni indentifikovali na pravi način. Evo iz sjećanja sa mojih predavanja iz Budimpešte – međunarodna naučna konferencija 2007.godine što može biti interesantno:

**Lokalne zajednice kasne sa donošenjem prostornih planova što je jedna od barijera u donošenju dugoročnih strategijskih odluka;*

**Lokalne zajednice kasne sa donošenjem djetaljnih urbanističkih planova što takođe predstavlja barijeru u razvoju MSP;*

**Lokalne uprave u kapitalnom dijelu budžeta za tekuću ili srednjoročnim planom razvoja grada izostavljaju prioritetne investicije u infrastrukturi koja je osnov za razvoj MSP;*

**Lokalne uprave ne donose važne odluke o razvoju MSP na vrijeme. Zamislite kada podnesete zahtjev za građevinsku dozvolu za određenu lokaciju čekate zakazivanje lokalnog parlamenta, donošenje odluka o ucrtavanju u DUP, odluke o lokaciji izvodljivosti, odluke o određenim saglasnostima nadležnih državnih organa, projektnu dokumentaciju i sl. Sve to Vas košta, još ukoliko ste uzeli kredit za početak biznisa ističe vam grejs period, a vi niste ni započeli sa radom ili sve to imate ali dospijevaju rate kredita za naplatu, uvećane za kamatu koja je u tržišnoj ekonomiji promjenljiva kategorija zbog rizika plasmana sredstava.*

**Lokalna uprava sa nadležnim ministarstvima Vlade Kosova jasnu distinkciju između horizontalnih i vertikalnih mjera, pri čemu horizontalne mjere služe za rješavanje problema u tržišnom i poslovnom okruženju, a vertikalne imaju za cilj rješavanje posebnih problema (npr. finansiranje, razvoj, istraživanje, organizovanje, upravljanje i sl.).*

ZAKLJUČAK

Sektor male privrede je veoma važan za razvoj cjelokupne privrede kako na Kosovu tako i u zemljama zapadne Evrope, a posebno članicama EU (27) i novim potencijalnim kandidatima za ulazak i to iz socijalnih i ekonomskih razloga. Socijalnih, što je ovaj sektor fleksibilan i upošljava veliki broj radnika i što razvojem tog sektora obezbjeđuje se rast BDP. Po podacima, danas na Kosovu 65% uposlenih radi u sektoru MSP.

Da bi opstala postojeća preduzeća trebaju se pridržavati unaprijed iznijetih pravila ponašanja i usklađivanja sa potrebama potrošača, usklađivanje cijena njihovoj kupovnoj moći kroz smanjenje troškova poslovanja, povećanja efikasnosti u poslovanju, povećanja produktivnosti, korišćenju radnog vremena, istraživanju tržišta, segmentaciju tržišta, kvalitetom proizvoda, odnosom prema konkurenciji, boljom uslugom, obimom proizvodnje, kanalima distribucije, promocijom, vremenom dopremanja proizvoda do mjesta potrošnje, izvozom na ino tržište, asortimanom proizvoda i blagovremenim informacijama koje su od posebne koristi za donošenje valjanih odluka i slično.

Budući razvoj MSP po svemu sudeći zavisi će od opštih tendencija u privrednim kretanjima na globalnom nivou. S obzirom na brzi razvoj tehnologije i ubrzan razvoj infrastrukture koja povećava i ubrzava promet i kretanje ljudi, roba, ideja i kapitala u našem okruženju, treba činiti dodatne napore radi iznalaženja puteva za posebno mjesto naše privrede na globalnom tržištu.

LITERATURA

- 1.Druker, P.; Dramatična pomjeranja u svjetskoj privredi, Pregled, Beograd, 1997.
- 2.Isak A.; Kako upravljati u vrijeme krize, Asse, Beograd, 2009.
- 3.Kotler. F.; Upravljanje marketingom, Knjiga I, Informator, Zagreb, 2003.
- 4.Muratović, H.; Upravljanje preduzećima u vrijeme krize, Sarajevo, 1999.
- 5.Evropska statistička agencija (EUROSTAT), Vijesti, mart/2011.

=====