

KUD 005

PROCES UPRAVLJANJA MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

MSc. Mersiha Kalač
mersiha_haris@hotmail.com

Abstrakt

U današnjem svetu nemilosrdne konkurencije svaka stagnacija u razvoju pojedinog preduzeća bilo da se radi o malom ili srednjem preduzeću je prvi korak prema likvidaciji samog preduzeća. Cilj svakog preduzeća je da preko instrumenata upravljanja osigura stalan rast i razvoj i tako poveća svoju sopstvenu vrednost. Pri ostvarenju ovog cilja svako preduzeće mora zadovoljiti očekivanja različitih interesnih grupa kao što su vlasnici preduzeća, menadžment, zaposleni, dobavljači, potrošači, vladine institucije i društvo u celini. Ova očekivanja mogu biti finansijske i nefinansijske naravi i pri upravljanju preduzećem, odnosno donošenju odluka važnih za poslovanje u obzir je potrebno uzeti i jedna i druga. Upravljanje preduzećem predstavlja kontinualni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost. Ovaj proces se može podeliti na tri faze: planiranje, organizovanje i kontrolu. Upravljanje malim i srednjim preduzećima (MSP) se ne razlikuje u odnosu na proces upravljanja velikim, u koncepcijskom smislu. Ono što MSP, a posebno ona preduzeća koja se svrstavaju u grupu mikro preduzeća, čini posebnim jesu resursi.

Gljučne riječi: Upravljanje malim i srednjim preduzećima , menadžment.

Uvod

Ekonomsko okruženje u kojem se preduzeća nalaze pretpostavlja promenu modela upravljanja i rukovođenja u maniru poslovanja u okruženju promena. Najvećim delom to znači promene u smislu prilagođavanja strategije razvoja i reforme u poslovanju koje trebaju osigurati rast globalnog poslovanja, otvoriti nova radna mesta, kreativno odgovarati na zahteve tržišta. Rast i razvoj poduzeća uveliko je određen sve većim zahtevima modernog potrošačkog društva. Pitanje opstanka usmerava se prema visoko industrijaliziranoj proizvodnji, ubrzanom razvoju novih proizvoda i sve strožim regulativama zaštite potrošača. Snažan tehnološki rast i razvoj, brzina primene novih dostignuća, porast kompleksnosti poslovanja, nužnost prilagođavanja i planiranja samo su neke od karakteristika nemilosrdne borbe za konkurentnost. Svaka se strategija

temelji na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti. Preduzeće može dugoročno kontrolisati svoje suparnike iz industrije samo ako uspe da ostvariti održivu konkurentsku prednost. Potreba uvođenja novih tehnologija došla je u uslovima kada ponuda dobara nije mogla podmiriti postojeću potražnju i stoga je zadatak preduzeća bio iznaći način povećanja obima proizvodnje i unapređenja proizvodnosti rada. Mala i srednja preduzeća čine najveći udeo polsovnog sistema, skoro 98% od ukupnih preduzeća Ujedinjenih Nacija. Predstavljaju srž ukupnog bruto jedinstvenog proizvoda sa čak 60% , a obezbeđuju 80 miliona radnih mesta u Evropskoj Uniji, pa tako predstavljaju važan sektor svake državne ekonomije. Menadžment malih i srednjih preduzeća su sinonim za kvalitet, uspeh, brzu transformaciju i regeneraciju, brz napredak ali isto tako i veliki rizik. Njihova komparativna prednost je u tome sto su fleksibilna, mogu brzo da se adaptiraju na promene i da zadovolje zahteve tržišta. Mala preduzeća postoje u skoro svim privrednim oblastima. Ova preduzeća, shodno ekonomskim parametrima, imaju mali obim poslovanja kao i mali uloženi kapital i mali broj zaposlenih radnika. Strukturno se uklapaju u privredni, odnosno radni prostor koja ne pokrivaju srednja i velika preduzeća i obavljaju poslove za koje ova preduzeća nisu zainteresovana i poslove koje ne donose profite velikim preduzećima. Mala preduzeća osniva pojedinac – preduzetnik koji je ujedno i vlasnik i menadžer preduzeća. Preduzetnik samostalno i samovoljno donosi odluke vezane za poslovanje, samostalno, i celokupnom imovinom snosi rizik poslovanja preduzeća. Mala preduzeća karakteriše relativno nizak stepen specijalizacije poslova upravljačkih i poslovnih funkcija. Poslovi, koje obavlja malo preduzeće, su obicno lokalnog karaktera sa stanovišta tržišta i zaposlenosti. Najveci broj malih preduzeća osniva se u maloprodaji, veleprodaji, i u sektoru pružanja usluga. Budući trendovi razvoja domaćih ekonomija pojedinih zemalja u sponi sa razvojem međunarodnih ekonomskih odnosa uopšte pružaju više šansi za razvoj malog biznisa. Mnogi makro i mikro procesi će tražiti osnivanje mnoštva malih preduzeća, a snaga ekonomije će podsticati njihov razvoj¹³⁷. Razvoj malih i srednjih preduzeća je kompleksan izazov koji uključuje veći broj direktno zainteresovanih strana u svakom sektoru države kao i privrede.

1. Proces upravljanja preduzećem

Svaka organizacija, da bi njeno funkcionisanje bilo delotvorno, zahteva da se njom upravlja. U svakoj organizaciji moraju da postoje pojedinci koji donose odluke, koji su odgovorni za njenu misiju, njeno praktično funkcionisanje i normalno, za njene rezultate. Drugim rečima,

¹³⁷ Milenko Dostić, Menadžment Malih i srednjih preduzeća, Sarajevo, 2003 (str.48)

svaka organizacija zahteva da postoji određeni broj pojedinaca koji će se baviti misijom, ciljevima, strategijom, sprovođenjem definisanih aktivnosti. Kako je preduzeće organizacija koja je usmerena na privređivanje u društvu i koja posluje na tržištu koje sa sobom nosi rizike, potrebno je da se preduzećem adekvatno upravlja. Jedna od svakako najznačajnijih definicija upravljanja jeste ona koju je dala Meri Parker Folet, koja spada u grupu klasičnih teoretičara. Ona određuje upravljanje kao sposobnost da se stvari obave preko ljudi.¹³⁸

Najopštije posmatrano, upravljanje preduzećem predstavlja kontinualni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost u cilju realizacije svrhe poslovanja. Osnovna svrha upravljanja preduzećem jeste donošenje određenog niza poslovnih odluka kojima se vrši kombinovanje resursa u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva preduzeća, kao i ostvarivanja stabilne tržišne pozicije, rasta i razvoja. Upravljanje preduzećem karakterišu sledeći elementi:

- upravljanje jeste kontinualni proces rešavanja problema sa kojim se preduzeće susreće u toku svog poslovnog života,
- upravljanje jeste dinamički proces zbog činjenice da se uslovi privređivanja menjaju, a preduzeće mora da odgovori na njih,
- upravljanje preduzećem ima ekonomski karakter jer je usmereno na ostvarivanje ekonomskih ciljeva i oblast privređivanja u kojoj vladaju određene ekonomske zakonitosti i principi,
- upravljanje se zasniva na informacijama - donošenje poslovne odluke, kao krajnjeg rezultata procesa upravljanja, zasnovano je na analizi informacija, pri čemu ni jedna odluka ne može da bude bolja nego što su informacije na kojima se odluka zasniva,
- upravljanje preduzećem u savremenim uslovima privređivanja jeste orijentisano na budućnost, jer inkorporira u sebe sve elemente koji su preduslov rasta i razvoja.¹³⁹

Upravljanje preduzećem se može podeliti na tri faze: planiranje, organizovanje i kontrolu. Kako je upravljanje kontinualni proces, to su tri pomenute faze međusobno povezane - mogu se posmatrati kao podsistemi sistema upravljanja u preduzeću. Planiranjem se usmeravaju sve poslovne aktivnosti u preduzeću, organizovanjem se realizuje ono što je planirano, a kontrolom se vrši analiza rezultata koji su ostvareni na osnovu planskih odluka.

¹³⁸ Milosavljević, M., Todorović, J., Planiranje I razvojna politika preduzeća (str.5)

¹³⁹ Grozdanić, R., Đorđević, D., Osnove ekonomije (str.238)

2. Opšte specifičnosti upravljanja u malim i srednjim preduzećima

Mala i srednja preduzeća (MSP) posluju sa vrlo ograničenim poslovnim resursima. Dakle, kao osnovno obeležje koje može da upravljanje u MSP učini specifičnim jeste nedostatak resursa. Ovde se prevashodno misli na finansijske resurse, ali i sve druge resurse - znanje, radnu snagu, mašine. Tako posmatrano, upravljanje malim i srednjim preduzećima poprima oblik upravljanja preduzećem u uslovima ograničenih resursa. Poslovanje u uslovima globalizacije privrede se obavlja u uslovima ograničenih resursa - prirodni resursi, kao što su rudno bogatstvo, energetski izvori i zemlja (obrađive površine) i radna snaga su ograničeni. Međutim ovde se ne misli na ta opšta ograničenja u resursima, već se misli na nedostupnost ili uslove otežane dostupnosti pojedinih resursa. Prema nekim shvatanjima ¹⁴⁰, "sitni biznis nije mali veliki biznis". Preduzetnik nije multinacionalna korporacija, već pojedinac koji traga za profitom. Da bi preživeo, on mora da ima različito gledište i mora u svojim nastojanjima da primeni principe drugačije od onih koje primenjuje predsednik velike, pa čak i srednje korporacije. Ne radi se samo o razlikama u razmerama između malog i velikog biznisa, već mali biznisi takođe pate od onoga što se u pomenutom članku naziva "resursnim siromaštvom".

U tom smislu, kao glavne prepreke za razvoj grupacije malih i srednjih preduzeća na domaćem tržištu se javljaju: nedostatak finansijskih sredstava; nedostatak znanja; nedostatak tržišta i nepostojanje adekvatne institucionalne infrastrukture. Upravljanje preduzećem u uslovima nedostataka resursa utiče i na definisanje organizacione strukture malih i srednjih preduzeća - mali je broj zaposlenih (pogotovu u mikro firmama), zaposleni obavljaju po više funkcija u preduzeću (nije redak slučaj da sam vlasnik obavlja po nekoliko funkcija), a neke funkcije/aktivnosti su dislocirane izvan preduzeća. Drugim rečima, male firme zbog nedostatka finansijskih sredstava, ili neisplativosti formiranja snažnije organizacione strukture, vođene logikom uvećanja profita, dobar deo aktivnosti koje se tiču samog poslovanja firme lociraju izvan samog preduzeća. Ovde je potrebno naglasiti da mala i srednja preduzeća mogu većinu funkcija/aktivnosti da izmeste izvan samog preduzeća. Jedina poslovna funkcija koja se ne treba prepuštati drugima, odnosno koja mora da ostane u okviru preduzeća, jeste istraživanje i razvoj, jer je to funkcija koja zajedno sa kvalitetom i marketingom čini okosnicu rasta i razvoja preduzeća.

U razvijenim zemljama sveta su rasprostranjene male firme koje su visokotehnoški opremljene i koje imaju snažnu podršku u savremenim

¹⁴⁰ Levinson, J.C.: Gerila Marketing IQ Media, Beograd (str.17)

=====

tehnološkim dostignućima, pri čemu se zapošljava minimalno potrebni broj radnika. Postizanje konkurentne prednosti u globalnoj privredi zahteva inovativni pristup poslovanju, prevashodno kada se radi o znanju. U tom smislu, upravljanje u MSP mora da bude orijentisano u pravcu ulaganja u znanje i povećanja produktivnosti rada i znanja. Svetska iskustva, prevashodno razvijenih zemlja, ali i zemalja u tranziciji govore o tome da postoje tri osnovna modela razvoja malih i srednjih preduzeća. To su: osnivanje novih preduzeća, kupovina postojećih preduzeća, kombinovani metod. Što se tiče forme vlasništva malih preduzeća, mogu se uočiti sledeće varijante: pojedinačno, partnersko i korporativno. Glavna pitanja koja se nameću prilikom opšteg opredeljenja pojedinaca - potencijalnih preduzetnika - u vezi sa započinjanjem sopstvenog biznisa su sledeći: kako odabrati ideju, da li ući u konkretan posao, kako naći potrebna finansijska sredstva, kako realizovati ideju na tržištu i stvoriti zaradu. Pronalaženje ideje predstavlja svakako važan korak u poretanju sopstvenog biznisa. Do uspešne ideje može se doći na nekoliko načina: kopiranjem postojećeg biznisa, kupovinom postojećeg biznisa, otcepljenjem, franšizingom, inovacijom, ličnim iskustvom, itd. Kao glavni problem kod započinjanja poslovanja, odnosno, osnivanja novog preduzeća javljaju se: neopredeljenost, neodlučnost i nedoslednost.

Uzimajući u obzir napred navedeno, kao i postojanje rizika u poslovanju, koji je u slučaju preduzetnika koji započinje mali biznis isključivo na njemu, potrebno je uočiti i neke od principa koji su važni za obavljanje samostalnog biznisa.

- Mali biznis ne znači mala ulaganja. On znači samo srazmerno manja ulaganja u odnosu na kapacitete i broj zaposlenih.
- Mali biznis zahteva primenu visokotehnoloških dostignuća, ali prevashodno zahteva primenu znanja i permanentno povećanje produktivnosti znanja.
- Pare ne dolaze ni brzo ni lako. Mali biznis zahteva rad, predanost poslu, savesnost i kompetentnost svih zaposlenih da bi se ostvario rast produktivnosti rada i znanja.
- Tržište je sve. Samo poznavanje tržišta, odnosno svojih kupaca i potrošača, ali i svoje konkurencije, stvara uslove za poslovni rezultat.
- Savremeno tržište ne trpi nekvalitetno poslovanje. Nekvalitetni proizvodi i usluge ne mogu da prođu u uslovima globalizacije tržišta i primeni visoke tehnologije, koja je svima dostupna.
- Globalni cilj poslovanja MSP jeste permanentno povećanje produktivnosti poslovanja. Rast produktivnosti utiče na kvalitet proizvoda, koji utiče na rast produktivnosti. U krajnjoj liniji ovo znači širenje tržišta i povećanje zaposlenosti.

- Marketing nije reklama. Marketing nije ni prodaja. Marketing je upravljački koncept koji treba da stvori uslove da se poslovanje obavlja u kontinuitetu, uz obezbeđivanje razvojnih ciljeva preduzeća.
- U savremenoj privredi profit nije osnovni cilj. On je posledica dobro osmišljenog i vođenog poslovanja. Interes kupaca i potrošača, kao i dobrobit društvene zajednice su uvek na prvom mestu.
- Mali programi mogu da budu stimulisani samo ukoliko su isplativi.
- Mala preduzeća se osnivaju u velikom broju, ali i nestaju u velikom broju zbog nekonkurentnosti na tržištu. Svi ne mogu da uspeju. Uspeće samo one firme koje prihvate činjenicu da je znanje osnov poslovanja, povećanje produktivnosti rada imperativ savremenog poslovanja, a permanentno unapređivanje kvaliteta u skladu sa zadovoljavanjem zahteva tržišta suštinski cilj poslovanja¹⁴¹.

3. Specifičnost upravljanja strateškim funkcijama u MSP

Najveći broj MSP ne može da formira istraživačko-razvojne organizacione celine. Bez obzira na postojanje, ili ne postojanje posebne organizacione celine koja se bavi pitanjima istraživanja i razvoja, neophodno je da istraživanje i razvoj, kao funkcija od strateškog značaja za poslovanje svakog preduzeća, bude implementirana u organizacionu strukturu preduzeća. Drugim rečima, inovacija mora da bude osnov razvojnog opredeljenja preduzeća. Prema Drakeru¹⁴², prava preduzetnička privreda se zasniva na inovacijama, i to kako onim koje spadaju u kategoriju "sjajne ideje", tako i onih koje predstavljaju rezultat sistemskog rada preduzetnika - svrsishodnih inovacija. Svrsishodna inovacija jeste rezultat analize, sistema i teškog rada. Svaka uspešna inovacija je rezultat koordiniranog delovanja tehnološke inovacije i marketinga - uspešna inovacija zahteva tehnološku i marketing inovaciju. Dugoročno posmatrano, nije dobro da se istraživanje i razvoj, kao poslovna funkcija, prepusti drugom preduzeću. Funkcija istraživanja i razvoja treba da bude implementirana u organizacionu strukturu malog preduzeća, dok u srednjim preduzećima treba težiti formiranju manjih organizacionih jedinica, koje bi mogle da se bave delimično, ili u potpunosti, ovom aktivnošću.

Unapređivanje kvaliteta poslovanja postaje imperativ savremenog tržišta i globalnih tokova. Implementacija sistema kvaliteta prema zahtevima

¹⁴¹ Đorđević, D., Anđelković, M., Bogetić S. (2001): Upravljanje MSP

¹⁴² Drucker, P.: Inovacije I preduzetništvo (str.159)

serije standarda ISO 9000 i uspostavljanje procesa permanentnog unapređivanja kvaliteta, zajedno sa primenom tehnika reinženjeringa, predstavlja osnovu za unapređivanje produktivnosti poslovanja MSP i kreiranja konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu, prevashodno zbog tržišne i tehnološke fleksibilnosti preduzeća iz ove grupe. Glavni razlozi za uvođenje sistema kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000 u sektor MSP su: povećanje konkurentne sposobnosti MSP na domaćem i međunarodnom tržištu i lakša internacionalizacija poslovanja MSP. Kako mala preduzeća nemaju dovoljno finansijskih sredstava za plaćanje konsultantskih usluga u oblasti upravljanja kvalitetom, a ponekad ni dovoljno zaposlenih koji bi mogli samostalno da iznesu posao oko uvođenja sistema kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000, u nekim razvijenim zemljama se primenjuje praksa grupnog uvođenja sistema kvaliteta za preduzeća iz grupe MSP.

Zaključak

Potpuno razumijevanje esencijalnosti malog i srednjeg biznisa ne bi bilo moguće bez prikaza savremenog upravljanja preduzećem. Dokazi o tim iskustvima su jako bogati, naročito kada se radi o tržišno razvijenim zemljama. Mala i srednja preduzeća se pojavljuju kao nosioci glavnih razvojnih pravaca svake zemlje. Tokom poslednjih nekoliko decenija uočava se da su manja preduzeća u ekspanziji i da postaju sve više konkurentna. Mala preduzeća su usmerena na određene delove tržišta i potrošače, fleksibilnija su, reaguju brže na šanse i pretnje, raspolazu sa više specifičnih tehnoloških i tržišnih znanja, imaju snažniju vezu između individualnih napora i uspeha preduzeća i inovativnija su. Njihova fleksibilnost posebno dolazi do izražaja u periodima usporavanja privredne aktivnosti i recesije. Novija istraživanja nedvosmisleno upućuju na zaključak da mala preduzeća predstavljaju značajnu pokretačku snagu ekonomskog rasta i da su značajan izvor preduzetničkih ideja i inovacija. Na početku novog milenijuma, našu zemlju u privrednom smislu determiniše razvoj upravo malih kao i srednjih preduzeća, koja svojim značajem direktno utiču na procese restrukturiranja i tranzicije nasleđene privredne strukture u savremenu tržišnu ekonomiju.

Literatura

1. Milenko Dostić, Menadžment Malih i srednjih preduzeća, Sarajevo, 2003
2. Milosavljević, M., Todorović, J., Planiranje I razvojna politika preduzeća

3. Grozdanić, R., Đorđević, D., Osnove ekonomije
4. Levinson, J.C.: Gerila Marketing IQ Media, Beograd
5. Đorđević, D., Anđelković, M., Bogetić S. (2001): Upravljanje MSP
6. Drucker, P.: Inovacije I preduzetništvo