

PERSPEKTIVE I MODELI RASTA PREDUZEĆA

PERSPECTIVES AND BUSINESS GROWTH MODELS

Dr. sc. Suvad Isaković, docent
Univerzitet u Zenici, Politehnički fakultet
Zenica

Ajdin Isaković, dig.
ITC d.o.o.
Zenica

REZIME

Preduzeća kao pravni subjekti imaju svoj životni ciklus tokom kojeg prolaze kroz različite životne faze u okviru kojih obavljaju svoje poslovne aktivnosti. Obavljanje poslovnih aktivnosti preduzeća ostvaruju poslovne rezultate, koji omogućavaju preduzećima da prolaze kroz svoj životni ciklus do željenog stadija. Zavisno od ostvarenih poslovnih rezultata preduzeća se kreću kroz krivulju svog životnog ciklusa. Svrha ovog rada je, da na osnovu empirijskog istraživanja na studiji slučaja napravi analizu životnog ciklusa preduzeća, te analizira modele rasta preduzeća

Ključne riječi: rast preduzeća, životni ciklus, modeli rasta.

ABSTRACT

Businesses as legal entities in their life cycle go through different life phases while performing their activities. They achieve business results while performing their activities which allow them to go through their life cycle up to desired stage. Depending on achieved business results, businesses move on a curve of their life cycle. The purpose of this paper is to establish business life cycle analysis, and to analyse business growth models pursuant to the empirical analysis.

Key words: business growth, life cycle, growth models.

1. UVOD

Rast preduzeća predstavlja proces kontinuiranih pozitivnih poslovnih aktivnosti preduzeća, koji se posmatra sa različitih aspekata kao što su: finansijski, strateški, strukturni i organizacijski aspekti [7].

Finansijski rast preduzeća odnosi se na rast preduzeća sa poslovnog aspekta, odnosno povećanje bruto prihoda i bruto profita. Strateški rast preduzeća, odnosi se na način reagovanja preduzeća u svom poslovnom okruženju, odnosno, na koji način preduzeće razvija svoje konkurentske sposobnosti u odnosu na postojeću konkurenciju. Strukturni rast predstavlja način na koji se preduzeće interno organizuje u pogledu menadžment organizacije preduzeća. Dakle, na koji način je organizovano preduzeće u pogledu odgovornosti, hijerarhijske komunikacije i kontrole sistema.

Organizacijski rast preduzeća posmatra promjene u preduzeću sa aspekta strukture preduzeća, organizacijske kulture i uloge preduzetnika i njegovog stila vođenja preduzeća.

Iako Wichkam, rast preduzeća posmatra sa aspekata promjenljivosti navedenih faktora, smatramo da navedeni faktori kao što su strateški rast, strukturni rast i organizacijski rast, predstavljaju razvoj preduzeća. Naime, često se u literaturi pojmovi „rast“ i „razvoj“ poistovjećuju, premda imaju različito semantičko značenje. Pojam „razvoj“ podrazumijeva postupan preobražaj u složenije oblike, u savremenije stanje [4].

Pojam „rast“ manifestuje se u oblicima kvantitativnih pokazatelja koji svojim promjenama u veličini ukazuju da li nešto raste ili se smanjuje.

Dakle, pojam „razvoj“ upućuje na kvalitativne pokazatelje koji svojim promjenama ukazuju na unapređenje postojećeg stanja npr. u preduzećima; razvoj proizvoda, razvoj infrastrukture, razvoj tehnologije, razvoj ljudskih resursa itd. dok pojam „rast“ kvantitativnim pokazateljima ukazuje da li preduzeće stagnira ili raste.

Iako se u literaturi rast preduzeća nastoji predstaviti kroz prizmu određenog modela rasta, u praksi je rast preduzeća nemoguće posmatrati na unificiran način jer, ne postoji jedinstven model rasta preduzeća. Rast preduzeća se razlikuje od preduzeća do preduzeća i svako preduzeće u svom životnom ciklusu ima na sebi svojstven način izražene specifičnosti koje mu omogućavaju rast za razliku od drugih preduzeća, gdje takve ili slične specifičnosti mogu imati negativne uticaje. Ovakva nehomogenost, preduzećima tokom njihovog životnog ciklusa daje atribute žive materije kojima upravlja vlasnik/menadžer preduzeća. Iako rast preduzeću omogućava njegovu sigurnost i dugovječnost, postoje vlasnici malih ili srednjih preduzeća koji nisu zainteresovani za njihov rast. Za ovakve odluke postoje mnogobrojni razlozi kao što su: izbjegavanje rizika, ograničavanje vremena za preduzeće ili neki drugi ciljevi preduzetnika. Međutim, ono što je sigurno, ukoliko preduzeće ne raste, ono nije spremno odgovoriti svim izazovima tržišta. Prije ili poslije njegovo će mjesto na tržištu zauzeti konkurentsko preduzeće koje ima aspiracije prema rastu i većim postignućima.

2. STRATEŠKA OPREDJELJENJA RASTA PREDUZEĆA

Rast preduzeća odvija se na različite načine kao što su: horizontalni rast koji se odvija u okvirima postojeće djelatnosti preduzeća, vertikalni rast koji se odvija putem spajanjem faza unaprijed (sa korisnicima proizvoda kao repromaterijala) ili unazad (sa dobavljačima), konglomeratski koji se odvija potpunom diverzifikacijom više djelatnosti. Drucker navodi, da kompanija treba da razlikuje pogrešnu od dobre vrste rasta, bilo koji rast koji u kratkom vremenskom periodu rezultira ukupnim povećanjem produktivnosti resursa preduzeća je zdrav rast [3].

U zavisnosti od okruženja u kojem djeluje preduzeće, vrste rasta dijele se na dvije kategorije: a) Organski rast preduzeća; b) Neorganski rast preduzeća.

2.1. Organski rast preduzeća

Organski rast preduzeća zasnovan je na pozitivnim promjenama internih faktora koji direktno svojim djelovanjem utiču na uspješnost poslovanja. U ovom slučaju, preduzeće svoj rast bilježi kroz povećanje bruto prihoda, neto profita i tržišnog udjela.

Karakteristika organskog ili kako se još naziva, internog rasta, preduzeća ogleda se u sljedećem: odvija se veoma sporo i može trajati dugi niz godina, stvara neizvjesnost opstanka preduzeća. Organski rast preduzeća njegov menadžement ostvaruje kroz primjenu različitih strategija, kao što su: a) Strategija intenzivnog rasta ili ekspanzije preduzeća; b) Strategija diverzifikacije preduzeća; c) Strategija modernizacije preduzeća.

Preduzeća mogu strategiju intenzivnog rasta primjenjivati korištenjem tri alternativne strategije u koje spadaju: a) *Penetracija tržišta*. Strategija penetracije tržišta ima za cilj povećanje prodaje sadašnjih proizvoda na postojećem tržištu uz primjenu agresivnih marketinških alata. b) *Razvoj tržišta*. Strategija razvoja tržišta usmjerena je na prodaju postojećih proizvoda na novim

tržištima na kojima preduzeća nisu ranije nastupala. c) *Razvoj proizvoda*. Strategija razvoja novih proizvoda svoj fokus usmjerava na razvijanje novih proizvoda koji se prodaju na postojećem tržištu.

Strategija intenzivnog rasta ima određenih prednosti ali i nedostataka. Strategiju intenzivnog rasta najčešće primjenjuju ona mala i srednja preduzeća u kojima je vlasnik i menadžer preduzeća. Preduzeće je posvećeno preduzetničkim aktivnostima koje ne obezbjeđuju uvijek uspješne rezultate, jer za poslovne aktivnosti postoje mnogobrojna ograničenja od kojih se najčešće javlja nedostatak finansijskih sredstava.

Strategija diverzifikacije preduzeća, omogućava preduzeću da odgovori zahtjevima ili potrebama tržišta s potpuno novim i drugačijim proizvodima ili komplementarnim proizvodima na postojećem tržištu. Ukoliko preduzeće ustrajava da tržištu nudi uvijek iste proizvode bez obzira na promjene potreba potrošača, rast preduzeća u dugom roku biće onemogućen.

Strategija modernizacije zasnovana je na inovacijama koje su ključ poslovnog rasta. Inovacije su ključne za razvoj novih proizvoda i usluga kao i izgradnju konkurentne prednosti. Ova strategija unapređuje organizacione procese i modele, uzimajući u obzir veću osjetljivost i prilagodljivost preduzeća. Ovu vrstu strategije primjenjuju ona preduzeća, koja su opredijeljena istraživanju potreba potrošača, kako bi isporučili maksimalnu vrijednost potrošačima u obliku proizvoda ili usluge.

2.2. Neorganski rast preduzeća

U ovom slučaju, rast preduzeća zavisi prije svega od eksternih faktora koji svojim djelovanjem utiču na rast preduzeća. Neorganski rast preduzeća je daleko brži od organskog, prije svega zbog činjenice, da pored znatno većeg prihoda, preduzeće može koristiti sinergijski efekt spajanja. Dakle, neko preduzeće može kupiti drugo preduzeće ili se udružiti, sa ciljem zajedničkog nastupa na tržištu, stvarajući sinergiju, čijim efektima povećavaju svoju konkurentsku sposobnost. Neorganski ili kako se još naziva, eksterni rast preduzeća može se ostvariti primjenom dvije strategije: a) Merdžeri ili akvizicija, b) Joint venture.

Merdžeri su jedna od mogućih strategija za rast preduzeća koja je zasnovana na udruživanju dva preduzeća u jedno novo preduzeće. Prednosti ovog vida rasta preduzeća ogledaju se između ostalog u: stvaranju ekonomije obima, veće iskorištenosti resursa, stvaranje sinergijskog efekta, mogućnost diverzifikacije djelatnosti. U praksi su dokazane brojne poteškoće merdžera/akvizicije. Naime, kroskulturalne različitosti predstavljaju najtežu prepreku uspjeha merdžera. S društvenog aspekta, merdžeri potiču stvaranje monopola što je u suprotnosti sa interesima društvene zajednice. Joint venture predstavlja učešće dva ili više preduzeća u osnivanju novog preduzeća. Joint venture može biti osnovano između preduzeća unutar jedne zemlje ili između domaćeg i stranog preduzeća, što je u praksi najčešći slučaj.

3. FAKTORI KOJI UTIČU NA RAST PREDUZEĆA

Nastanak i ekspanzija tehnoloških dostignuća poput informatičkih tehnologija, posljednjih decenija veoma brzo mijenja navike i potrebe potrošača, stvarajući kontinuirane promjene na tržištima. Neprestane tržišne promjene su generator razvoja privrede i društva u čijim okvirima, preduzeća u cilju opstanka odgovaraju izazovima, omogućavajući na taj način produženje svog opstanka. Zbog toga je, jedna od najvažnijih osobina malih i srednjih preduzeća postala njihova kontinuirana sposobnost da konzumiraju i generišu znanje. Pored toga, mala i srednja preduzeća postala su sposobna na brzo adaptiranje i čak prihvatanja stalnih promjena u njihovom okruženju, koje su, prirodno nepredvidive [2].

Postoje mnogobrojni razlozi koji motivišu vlasnike/menadžere preduzeća da budu orijentisani rastu preduzeća, neki od njih su: 1) Opstanak preduzeća, 2) Ekonomija obima, 3) Razvijanje tržišta, 4) Modernizacija tehnologije, 5) Politika vlade.

Opstanak preduzeća. Konstantna tržišna borba između konkurenata primorava preduzeća da neprekidno usavršavaju svoje poslovne aktivnosti. Kako navodi Porter [5], konkurenti su svi kupci, dobavljači, potencijalni novi učesnici na tržištu i proizvođači supstituta, a u zavisnosti od grane, mogu da budu manje ili više značajni ili aktivni. Ekonomija obima, svojim uspješnim poslovanjem preduzeće kontinuirano povećava ekonomiju obima koja je u direktnoj vezi sa rastom. Uspostavljanjem ekonomije obima, preduzeće odvraća od ulaska konkurenata u granu, time što potencijalnu konkurenciju primorava ili da se uključi u proizvodnju velikog obima, što zahtijeva znatna finansijska sredstva i osposobljene ljudske resurse ili da prihvate inferiornost u sferi troškova [5]. Razvijanje tržišta, predstavlja povećanje potreba potrošača inicirano povećanjem populacije, promjenama navika potrošača vanrednim događajima itd. čime dolazi do razvijanja tržišta koja se manifestuje većom potražnjom za proizvodima ili uslugama. Moderne tehnologije, kao što je automatizacija proizvodnje, omogućava znatno veću produktivnost, uštedu i smanjenje troškova, stvarajući konkurentsku prednost preduzeću i omogućavajući mu rast. Politika vlade, koja putem podsticajnih mjera kao i mjere restrikcije, uveliko utiču na rast preduzeća. Danas u svijetu mnoge vlade imaju razvijene podsticajne programe kojima nastoje pomoći posebno malim i srednjim preduzećima da se razviju.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

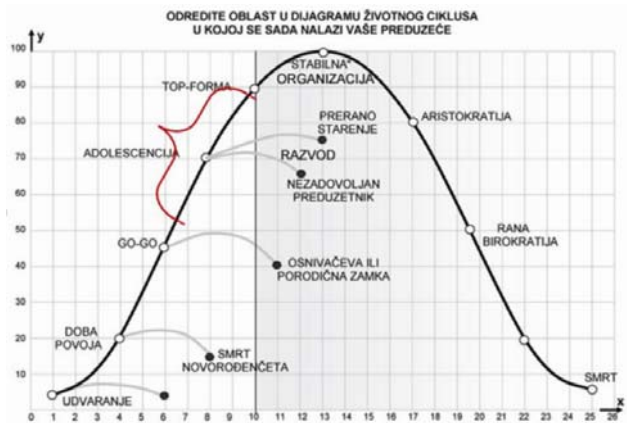
Kako bi objasnili fenomen rasta preduzeća, mnogobrojni autori decenijama nastoje istražiti uzročno posljedične veze aktivnosti preduzeća, pod čijim uticajem preduzeće transformiše svoj oblik organizovanja u načinu obavljanja poslovnih aktivnosti. Svaki publikovani model rasta, polazi od pretpostavke da su preduzeća od svog osnivanja izložena dinamičnim promjenama. Od načina reagovanja na promjene od strane menadžmenta preduzeća, u mnogome zavisi da li će se preduzeće transformisati u organizacioni oblik koji mu omogućava rast.

Svako preduzeće tokom svog poslovanja u pojedinim fazama životnog ciklusa susreće se sa problemima koji prerastaju u krizu menadžmenta, zahtijevajući od vlasnika/menadžera pravovremene odgovore. Dakle, vlasnik/menadžer preduzeća prinuđen je donositi odluke koje često nisu u skladu sa njegovim ličnim uvjerenjima (npr. delegiranje ovlaštenja ili nova organizacijska struktura preduzeća), ali su neophodne, kako bi preduzeće nastavilo sa rastom. Ono što je zajedničko kod svih publikovanih modela rasta preduzeća je činjenica, da je faza zrelosti preduzeća okarakterisana kao faza u kojoj nedostaje preduzetničkog duha, odnosno, nedostaje inovacija za nove poslovne aktivnosti preduzeća. Rast preduzeća već dugi niz godina zaokuplja pažnju mnogih autora koji nastoje da definišu uspješan model, u okviru kojeg bi se mogle posmatrati i mjeriti promjene koje determiniraju rast preduzeća. U literaturi se najčešće navode modeli rasta preduzeća koji su dobili naziv prema autorima modela kako slijedi: Greinerov model, Galbraithov model, Miller&Friesen model, Churchill&Lewisov model, Quinn&Cameronov model i Adižesov model rasta preduzeća. Svi navedeni modeli rasta zasnivaju se na istim ili sličnim principima uspona i pada kroz koji prolaze preduzeća.

U ovom radu fokus analize životnog ciklusa preduzeća zasnova se na Adižesovom modelu rasta preduzeća. Adižesov model životnog ciklusa preduzeća naj slikovitije predstavlja faze životnog puta preduzeća, od kojih su: 1) Faza udvaranja, koja predstavlja prethodnicu osnivanja preduzeća, u kojem je mašta preduzetnika o pretvaranje mnogobrojnih poslovnih ideja u konačan poslovni poduhvat. Prema Adižesu, faza udvaranja je prvi korak preduzetnika, u kojem je naglasak na idejama i mogućnostima koje nudi budućnost. Budući osnivač je ushićen, zrači optimizmom i svima oko sebe "prodaje" kako će njegova zamisao fantastično da se ostvari [9]. Ukoliko preduzetnik ne ostvari svoj san, ideja propada, te izgleda samo kao propali pokušaj odnosno flert. 2) Faza doba povišanja, preduzeću predstavlja ključnu prepreku prema rastu u okviru koje preduzeće nema definisane poslovne politike, utvrđenih procedura ili planiranog budžeta. U ovoj fazi životnog ciklusa preduzeća, vlasnik/menadžer administrativne procedure

najčešće izdaje usmeno. Skoro svi u organizacijama u Povoju, uključujući njenog vlasnika/menadžera rade na rješavaju kriznih situacija, bez unaprijed planiranih aktivnosti. U ovoj ranoj fazi životnog ciklusa, kako to Adižes navodi, preduzeća su poput novorođenčeta. Potrebno ih je često hraniti obrtnim kapitalom, a u slučaju da dugo moraju da čekaju postaju vrlo osjetljiva. 3) *Go-Go* faza, predstavlja fazu kada se u preduzeće uspostavljaju podsistemi, poslovne politike i procedure poslovnih procesa. Zbog uspješno realizovanih ideja, osnivač se sada nalazi pred velikim izazovom diferenciranja djelatnosti. Kako navodi Adižes, u fazi Udvaranja posmatramo "formiranje ideje". U *Doba pvoja* posvećeni osnivač realizuje svoje ideje, i sada kada se ideje realizuju preduzeće bilježi uspjeh čime ulazi u treću fazu rasta nazvanu *Go-Go*. U ovoj fazi, vlasnici preduzeća poneseni uspjehom osjećaju se nepobjedivim i spremni su da ulaze u poslove za koje nisu kompetentni, čime ugrožavaju likvidnost preduzeća. 4) Faza Adolescencije, je faza u kojoj se od osnivača zahtijevaju drugačiji pristupi prema provođenju poslovnih politika. Mnogi osnivači svjesni potrebe svog prilagođavanja, u ovoj fazi pokušavaju da angažuju drugog menadžera, međutim, suočeni su sa sopstvenim nepovjerenjem prema načinu rada angažovanog menadžera. Ukoliko se problemi ne mogu rješavati u hodu, preduzeće će zapadati sve dublje u krizu iz koje put vodi kako Adižes naziva "Razvodu". 5) Top forma je faza u kojoj je preduzeće uspostavilo ravnotežu podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti. Pojam fleksibilnost objašnjava izvanrednu sposobnost preduzeća ili pojedinih njegovih dijelova da svoje proizvodne ili uslužne kapacitete brže od konkurencije, prilagode novonastalim promjenama. 6) Faza Stabilnosti je faza u kojoj se još uvijek osjeća snaga preduzeća koje je u proteklim godinama akumuliralo dovoljno finansijskih sredstava da se počinje zanemarivati konkurencija a profit se smatra nečim što je uobičajeno da im pripada. Interesantno je da u ovoj fazi životnog ciklusa dolazi do naglog značaja finansijskih i računovodstvenih odjela na račun odjela razvoja i marketinga. 7) Faza Aristokratije je faza životnog ciklusa koja predstavlja ozbiljnu prijetnju preduzećima. Kako navodi Adižes, menadžeri preduzeća počinju da izbjegavaju rizik i usmjereni su samo na one poslove koji donose sigurne prihode. Ovakvo ponašanje menadžera, kratkoročno je i dobro, međutim, dugoročno, bez preduzetničke hrabrosti preduzeću predstoji polagano ispadanje iz poslova. 8) Faza Rane birokratije, je faza kada preduzeću ponestaje novca jer su novčani prilivi značajno smanjeni. Nažalost, kada se preduzeća nađu u ovakvoj situaciji, u najvećoj mjeri menadžment preduzeća donosi pogrešne odluke, pa umjesto da ohrabruju nove ideje, iste se guše. 9) Faza birokratije je pretposljednja faza životnog ciklusa u kojoj su međusobni konflikti dosegli nivo kada organizaciju napuštaju preduzetnici i drugi kreativni zaposlenici koji su bili snaga organizacije a ostaju samo administratori koji se pretvaraju u birokrate. 10) Faza smrti preduzeća, nastaje između ostalog zbog gubljenjem posvećenosti zaposlenika prema poslovima koje obavljaju. Nezadovoljni proizvodima i uslugama, kupci počinju izbjegavati proizvode zbog čega preduzeće gubi tržište, time nastupa ispadanje preduzeća s tržišta.

Nakon provedene studije slučaja, zasnovanoj na metodologiji Adižesa, za utvrđivanja faze životnog ciklusa preduzeća, na slici 1. predstavljen je položaj preduzeća koje se nalazi u fazi Adolescencije.



LCS 4 LCSP 1

Slika 1. Faza životnog ciklusa preduzeća

Prema izračunima koji su korišteni za utvrđivanje životne faze preduzeća, utvrđeno je da se opservirano preduzeće, nalazi u rasponu između Go-Go faze i Top forme, međutim najveći dio poslovnih procesa obavlja se u fazi Adoloscencije. Ovakva pojava se prema autoru modela, objašnjava se činjenicom, da najveći broj preduzeća obavlja različite djelatnosti koje s aspekta podsistema fleksibilnosti i kontrolisanosti obavljaju na različitom nivou posvećenosti, usljed čega se kod utvrđivanja faze životnog ciklusa može desiti, da se preduzeće nalazi u fazi koja obuhvata dvije ili više faza životnog ciklusa, kao što jeslužaj na slici 1.

5. LITERATURA

- [1] Adičes, K. I., „Upravljanje životnim ciklusom preduzeća“, 5. izd., Asee, Novi Sad, 2007. str. 82-192.
- [2] Clerc, Ph. „Business Intelligence as a Competitive Tool“, SME Forum: Rapid Growth and Competitiveness through Technology, Helsinki, Septembar 16-17, 2000. str. 81.
- [3] Drucker, F. P. „Draker iz dana u dan“, Adičes, Novi Sad, 2006. str. 249.
- [4] Kitić, S. et al. „Rečnik srpskohrvatskog književnog jezika“, Matica srpska, Novi Sad, 1973. str. 350.
- [5] Porter, E. M. „On Competition“ 11. ed. Harvard Business Pres, 1998. str. 21.
- [6] Thompson, A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. „Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse“, 14. izd. Mate, Zagreb, 2008. str. 237.
- [7] Wickham, A. Philip. „Strategic Entrepreneurship“, Pitman Publishing, 1988. str. 223.