OPERATIVNI MENADŽMENT U MALOM BIZNISU

Dragan Bulatović, prof. dr

Fakultet za menadžment Herceg Novi
Herceg Novi, Crna Gora
bulat.d@gmail.com

Bojana Jokić, dr

Akademija za poslovnu ekonomiju Čačak
Čačak, Srbija

Apstrakt

Operativni menadžment je ključno područje upravljanja u svakom poslu, a od presudne je važnosti u malom biznisu. Mala preduzeća su generator privrednog rasta, zaposlenosti i povećanja životnog standarda i prosperiteta svake zemlje, a naročito Crne Gore gdje čine gotovo 99% od ukupnog broja preduzeća. Cilj rada je da ukaže na specifičnosti i značaj operativnog menadžmenta za uspjeh ovih preduzeća. Za razliku od strategijskog menadžmenta koji je fokusiran na ekonomsku efektivnost, operativni menadžment je fokusiran na ekonomsku efikasnost i što racionalnije korišćenje raspoloživih ljudskih, finansijskih i materijalnih resursa prilikom transformacije inputa u autpute. U velikim preduzećima su jasno podijeljene uloge strategijskih i operativnih menadžera i definisan redosled donošenja i sprovođenja odluka u malom biznisu to nije slučaj. U malim preduzećima se te uloge smjenjuju i prepliću, a vlasnik je istovremeno strateg i operativac koji obavlja sve funkcije menadžmenta. Za uspjeh su mu potrebna različita znanja, kompetencije i vještine, te preduzetnički duh, kreativnost i inovativnost.

Ključne reči: operativni menadžment, mali biznis, Crna Gora.

OPERATION MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

Abstract

Operations management is a key area of management for any business especially to small businesses. Small enterprises as generators of economic growth, employment, increased living standards and prosperity of any country, especially in Montenegro, where these represented almost 99 % of all enterprises. The aim of this paper is to show the specificity and importance of operations management for success of these enterprises. Unlike the strategic management that is focused on economic effectiveness, operations management is focused on economic efficiency and rational use of available human, financial and material resources during transformation inputs to outputs. While in the big enterprises are clearly divided roles between strategic and operational managers and sequencing making and implementing decisions, in a small business situation is different. The small business owner is both, strategist and operations manager wich performs all management functions. He needs different knowledge, competencies and skills for success, but also entrepreneurial spirit, creativity and innovations.

Keywords: Operation management, Small businesses, Montenegro

JEL codes: D02

UVOD

Neosporan je značaj malog biznisa za ekonomiju svake zemlje. No, koliko je mali biznis uspješan u velikoj mjeri zavisi od znanja i vještina menadžmenta potrebnih za donošenje i sprovođenje poslovnih odluka. Posmatrano sa aspekta ciljeva područja djelovanja, te metoda koje se koriste jasno je da menadžment ima svoju strategijsku i operativnu komponentu sa svojim karakteristikama i specifičnostima. U ovom radu ćemo se baviti njegovom operativnom komponentom i ukazati na njene specifičnosti i značaj u malom biznisu. Operativni menadžment je orjentisan na upravljanje proizvodnjom, bez obzira da li su u pitanju materijalni proizvodi ili usluge, koja uz marketing i finansije predstavlja jednu od tri osnovne funkcije u svakom preduzeću. Operativni menadžment predstavlja ključne procese u organizaciji prilikom pretvaranja inputa u outpute. Tokom tih procesa stvaraju se nove vrijednosti koje se kupcima nude na tržištu u obliku materijalnih proizvoda ili usluga. Ono što Strategijski menadžment zacrtava u planovima, to operativni menadžment mora pretočiti u praksu. Dok je strategijski menadžment fokusiran na ekonomsku efektivnost (raditi prave stvari), operativni je zadužen za ekonomsku efikasnost (raditi stvari na pravi način). Dakle, operativni menadžment je fokusiran na dizajniranje, proizvodnju, isporuku i unapređenje proizvoda i usluga. Efikasan operativni menadžment podiže produktivnost i kvalitet proizvoda i usluga. U velikim preduzećima top menadžment delegira zadatke operativnog menadžmenta nižim nivoima menadžmenta kako bi se ostvarili strategijski ciljevi. U malom biznisu situacija je drugačija, jer vlasnik najčešće obavlja i jedne i druge zadatke.

UTICAJ MALOG BIZNISA NA UKUPAN PRIVREDNI RAZVOJ

U 21. vijeku, koji će obilježiti globalizacija i preduzetništvo, mali biznis će biti pokretač razvoja, tvorac novih radnih mjesta i generator rasta životnog standarda stanovništva (Mahmutović, Kulović, 2010). Prema podacima Eurobarometer Team of the European Commission, (2007) u Evropskoj uniji od preko 200 miliona preduzeća, 99% su male i srednje veličine, a od tog broja čak 93% su preduzeća sa manje od 10 zaposlenih. Inovativnost je njihova ključna karakteristika. Više od 60% zaposlenih u Evropskoj uniji radi u malim i srednjim preduzećima. Ova preduzeća nijesu ravnomjerno raspoređena po sektorima, znatno veći broj pripada uslužnom nego proizvodnom sektoru, što se jednostavno može objasniti manjim kapitalom koji je potreban za otpočinjanje biznisa. Najveći obrt ostvaruju trgovinska preduzeća koja istovremeno zapošljavaju i najveći broj radnika. Navedeni podaci nas upućuju na zaključak da mala preduzeća kako po svom broju, tako po broju zaposlenih i prihodima koje ostvaruju, igraju važnu ulogu u ekonomiji Evropske unije. Slična situacija je i SAD-u gdje je u periodu od 1990. do 2003. godine, u malim preduzećima, sa manje od 20 zaposlenih, otvoreno je gotovo 80% novih radnih mjesta. Dakle, mala preduzeća postaju sve više konkurentna velikim preduzećima na lokalnom, ali u posljednje vrijeme sve više i na globalnom nivou. Konkurentska

prednost malih preduzeća najviše dolazi do izražaja na polju fleksibilnosti i inovativnosti. Iako velika preduzeća raspolažu sa neuporedivo više resursa, imaju izgrađenu reputaciju i posluju na tržištima sa svega nekoliko učesnika, mala preduzeća imaju veći inovativni kapacitet. Simeonydis (1996) tvrdi mala preduzeća ispod 100 zaposlenih najčešće formalno ne razvijaju funkciju istraživanja i razvoja, međutim najveći broj inovacija dolazi od tih preduzeća. Mala preduzeća su zapravo ključni inovatori u današnjoj privredi i tržišni lideri u mnogim oblastima. Međutim, u uslovima globalizacije i izoštrene konkurentske borbe za inovacije i privredni uspjeh neophodno je postojanje i međusobno povezivanje malih i velikih preduzeća. Uspostavljanjem kooperacijskih odnosa sa malim preduzećima velika preduzeća mogu značajno smanjiti troškove u pojedinim segmentima poslovanja, što značajno doprinosi poboljšanju konkurentnosti kako velikih preduzeća tako i privrede u cjelini. Svjesne značaja i uloge malog biznisa za ukupan privredni razvoj, razvijene zemlje na različite načine stimulišu njegov razvoj. To se prije svega ogleda u uklanjanju biznis barijera, stvaranju pogodnog makroekonomskog ambijenta, edukaciju preduzetnika, obezbjeđivanju finansijske podrške, osnivanju posebnih institucija za podršku malom biznisu itd.

U Crnoj Gori su u vremenu tranzicije likvidirana su gotovo sva velika preduzeća. Od malih i srednjih preduzeća se očekuje da postanu motor budućeg ekonomskog razvoja i bitno doprinesu dinamičnom tranzicionom procesu zemlje i stvaranju uslova da Crna Gora postane članica Evropske unije. Prema podacima Zavoda za statistiku (2017) broj preduzeća u Crnoj Gori u 2016. godine iznosio je 28268. Za njihovu klasifikaciju po veličini koristi se godišnji prosjek zaposlenosti, kao i ostvareni profit i raspoloživa aktiva na godišnjem nivou. Malim preduzećima se smatraju ona sa manje od 50 radnika, koja ostvaruju godišnji promet manji od 10 miliona EUR-a i čija je aktiva manja od 10 miliona Eur-a. Uvažavajući ove kriterijume u navedenoj godini u Crnoj Gori je bilo aktivno 27954 preduzeća što čini gotovo 99% od njihovog ukupnog broja, što se vidi iz tabele 1. Slično kao i u Evropskoj uniji najveću dio ovih preduzeća posluje u uslužnom sektoru prije svega u oblasti trgovine i ugostiteljstva. Iz navedenih podataka se jasno vidi značaj malog biznisa za dalji privredni rast i razvoj Crne Gore. Mali biznis je taj koji treba da obezbijedi nova radna mjesta, diverzifikaciju ekonomije, inovacije, podstiče nova ulaganja, državi plaća poreze itd. Bez malih preduzeća nemoguće je realizovati strateške projekte vezane za održivi razvoj kao i ravnomjerniji regionalni razvoj.

Tabela 1. Podjela aktivnih poslovnih subjekata po klasi veličine u Crnoj Gori

OZNAKA	FREKVENTNOST / PROCENAT		FREKVENTNOST / PROCENAT		FREKVENTNOST / PROCENAT	
	2014		2015		2016	
	Frekv.	Proc.	Frekv.	Proc.	Frekv.	Proc.
Mala preduzeća	23 051	98,9	25 698	99,0	27 954	98,9
Srednja preduzeća	221	0,9	220	0,9	268	0,9
Velika preduzeća	36	0,2	37	0,1	46	0,2
Ukupno	23 308	100,0	25 955	100,0	28 268	100,0

Izvor: MONSTAT (2017)

Setom novih zakona u skladu sa standardima Evropske unije, te reformom u fiskalnom i finansijskom sistemi značajno je poboljšan ambijent za poslovanje malih preduzeća. Međutim mala preduzeća u Crnoj Gori suočavaju se sa različitim barijerama kao što su otežan pristup izvorima finansiranja, nedovoljna preduzetnička i menadžerska znanja, nedostupnost tržišnih informacija i nedostatak specijalizovanih usluga. Prema Strategiji razvoja malih i srednjih preduzeća 2010-2015. u Crnoj Gori u tom periodu treba da dođe do: povećanja broja malih i srednjih preduzeća za 25%, povećanje broja zaposlenih u njima za 17%, povećanja njihovog učešća u ukupnom izvozu na 35%, kao i dostizanje učešća malih i srednjih preduzeća u GDP, ukupnim investicijama, prometu, profitu i bruto dodatoj vrijednosti na nivo od 50%.

ODNOS STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA

Menadžment je univerzalna aktivnosti prisutna u svim sferama privrede i društva i svim organizacijama, svih vrsta i veličina, na svim nivoima. Menadžment je fokusiran na efikasnost i efektivnost radi što racionalnijeg korišćenja raspoloživih ljudskih, finansijskih i materijalnih resursa za dostizanje organizacionih ciljeva. Uspješne su one organizacija koje rade prave stvari na pravi način. U svakoj organizaciji možemo razlikovati najmanje dva nivoa menadžmenta strategijski i operativni, a veoma često imamo i taktički nivo, što je prikazano na slici 1. Bez obzira što se njihove uloge razlikuju, menadžeri na svim nivoima obavljaju četiri osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

Za opstanak i razvoj organizacije neophodno je skladno i sinhronizovano djelovanje ovih nivoa menadžmenta. Operativni menadžment se nalazi na nižem nivou u hijerarhiji i ima zadatak da u djelo sprovede planove strategijskog menadžmenta. Pa možemo reći da operativni menadžment pretvara strategije u opipljive zadatke upravljanja proizvodnjom, sa konačnim ciljem poboljšanja konkurentske pozicije preduzeća. Proizvodni procesi se međusobno znatno razlikuju kod pojedinih vrsta proizvoda i usluga, međutim zajedničko za sve njih je transformacija inputa u outpute. Dakle, uloga operativnog menadžmenta je da što efikasnije sprovede transformaciju inputa u outpute, što treba da rezultira kvalitetnim proizvodom ili uslugom. S obzirom da najveći troškovi poslovanja nastaju upravo prilikom proizvodnog procesa, tj. transformacije inputa u outpute, to znači da upravo operativni menadžment ima najviše prostora za snižavanje troškova proizvodnje. U tom cilju operativni menadžment definiše konkretne zadatke i ciljeve poslovnih funkcija i poslovnih jedinica. Da bi operativni menadžment bio uspješan, on prije svega treba da obezbijedi strukturu i kvalitet potrebnih resursa, te da ih usmjerava i koristi prema željenom cilju. Schroeder (1999) je osnovne zadatke operativnog menadžmenta vezao za sledeće funkcije:

- kvalitet
- oblikovanje procesa
- planiranje i terminiranje kapaciteta
- upravljanje zalihama
- upravljanje ljudskim resursima

Slika 1. Mogući hijerarhijski nivoi menadžmenta u organizaciji

Izvor: autor

Izvršavanje poslova i zadataka jedne funkcije je preduslov za ostvarivanje drugih, a sve funkcije pojedinačno su karike u lancu funkcionisanja preduzeća. Da bi preduzeće održalo konkurentsku poziciju neophodno je da operativne aktivnosti budu podržane strategijom i obrnuto, tj. da se međusobno prožimaju.

SPECIFIČNOSTI OPERATIVNOG MENADŽMENTA MALOG BIZNISA

Mala preduzeća uglavnom su u privatnom vlasništvu i lakše se prilagođavaju promjenama ponude i tražnje koje diktira tržište. U velikim preduzećima organizaciona struktura je kruta i formalizovana, dok mala preduzeća imaju najčešće jednostavnu organizacionu strukturu, sa malim brojem zaposlenih koji obavljaju po više funkcija. Takav način upravljanja obično se naziva preduzetničkim i značajno se razlikuje od menadžerskog upravljanja. Najznačajniju ulogu ima, naravno, preduzetnik ili osnivač koji u početnoj fazi razvoja obavlja sve najvažnije poslove. Iz ovoga slijedi da menadžer u malom preduzeću mora ovladati tehnikama i vještinama za obavljanje poslova koje u velikim preduzećima obavlja više menadžera, što istovremeno znači veću odgovornost u donošenju i sprovođenju odluka. Usled nedostatka resursa u malim preduzećima, obično se dio poslova povjerava drugim subjektima i obavlja van samog preduzeća. Sve navedeno nas upućuje na zaključak da menadžment malog biznisa ima svoje specifičnosti u odnosu na velika preduzeća, kako na stratejskom tako i na operativnom planu.

Preuzetnik, za razliku od menadžera, mora poznavati jednako dobro vještine i tehnike i operativnog i stratejskog menadžmenta. Problemi obično nastaju kada usled ubrzanog rasta i razvoja obim stratejskih i operativnih poslova prevazilazi kapacitete jednog čovjeka-preduzetnika. Ubrzan rast i razvoj preduzeća najčešće ne prati odgovarajući rast i razvoj upravljačkih znanja i vještina. Preduzetnik pritisnut gomilom strateških i operativnih pitanja koja treba rješavati nema vremena za edukaciju koja je konstantno potrebna, kako na praktičnom tako i na teorijskom planu. Pitanja za koje se traži odgovor u operativnom menadžmentu uglavnom su konkretna

i neposredna, dok je strategijski menadžment fokusiran na dugoročno pitanje sklada preduzeća sa okruženjem. Prilikom rješavanja operativnih pitanja veoma često je prisutna dominaciju hitnog nad bitnim. U takvoj situaciji najčešće dolazi do zanemarivanja strateških u odnosu na operativne aktivnosti što će dugoročno preduzeće dovesti u krizu. Kriza se može izbjeći ukoliko preduzetnik angažuje menadžera i dio svojih ovlašćenja delegira na njega i druge saradnike, što preduzetnici nerado i rijetko čine. Sa povećanjem broja angažovanih ljudi u preduzeću povećava se i broj hijerarhijskih nivoa i usložnjava se organizaciona struktura, što naravno povećava troškove poslovanja i neizostavno zahtijeva delegiranje autoriteta. Pri tome preduzetnik postaje menadžer koji se dominantno bavi strategijskim pitanjima, dok operativna povjerava menadžerima nižeg nivoa.

ZAKLJUČAK

Nesporan je značaj i uloga malog biznisa u ukupnom društveno-ekonomskom razvoju svake zemlje, pa tako i Crne Gore. Poslovni uspjeh malog biznisa u velikoj mjeri zavisi od znanja i vještina menadžmenta potrebnih za donošenje i sprovođenje poslovnih odluka. Menadžment malog biznisa ima svoje specifičnosti u odnosu na velika preduzeća, kako na strategijskom tako i na operativnom planu. Mala preduzeća se lakše prilagođavaju promjenama ponude i tražnje koje diktira sve turbulentnije tržište. Za razliku od velikih u malim preduzećima smjenjuju i prepliću različite menadžerske uloga, a vlasnik u liku preduzetnika je istovremeno strateg i operativac. Za uspjeh su mu potrebna različita znanja, kompetencije i vještine, te preduzetnički duh, kreativnost i inovativnost. U početku to ide lakše, međutim kako preduzeće raste i razvija se to prevazilazi njegove kapacitete, jer ubrzan rast i razvoj preduzeća najčešće ne prati odgovarajući rast i razvoj upravljačkih znanja i vještina. Da bi se savladali izazovi i izbjegla kriza neophodno je da angažovanje novih menadžera na nižem hijerarhijskom nivou koji će se baviti pitanjima operativnog menadžmenta. Od toga da li se izvrši na adekvatan način izbor kadrova i delegiranje autoriteta zavisice dalja sudbina i poslovni uspjeh preduzeća u sve konkurentnijem okruženju.

BIBLIOGRAFIJA

1. Chase, R.B., Jacobs, F.R. and Aquilano, N.J. (2004) Operations Management for Competitive Advantage (10th edn), McGraw-Hill/Irwin, Boston.
2. Eurobarometer Team of the European Commission, (2007) Observatory of European SMEs, Flash Eurobarometer, No. 196, Budapest, European Comission.
3. Heizer, J. and Render, B. (2006) Operations Management (8th edn), Prentice Hall, New Jersey.
4. Johnston, R. and Clark, G. (2008) Service Operations Management (3rd edn), Financial Times-Prentice Hall, Harlow
5. Mahmutović, H., Kulović, Dž. (2010). Upravljanje preduzećem, Data status, Beograd.
6. Schroeder, R., G. (1999). Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje, Mate, Zagreb.

7. Symeonidis, G. (1996). Innovation, Firm Size, and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes, OECD Economic Studies, vol. 27, pp. 35-70
8. Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća (2011). Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015, Podgorica
9. Zavod za statistiku Crne Gore –MONSTAT, (2017). Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori, 2016. godina, Podgorica.

RESUME

The success of small businesses sector is crucial for national economies of all countries around the world. Irrespective of their size, all companies need to produce and deliver their products and services efficiently and effectively. Efficiency operations management is at the heart of any small businesses, but often disregard it. The operations function in business organizations is responsible for producing goods and providing services. Operations consists of processes that convert inputs into outputs. Failure to manage those processes effectively will have a negative impact on the organization. Small enterprises as generators of economic growth, employment, increased living standards and prosperity of any country, especially in Montenegro, where these represented almost 99 % of all enterprises. Unlike the strategic management that is focused on economic effectiveness, operations management is focused on economic efficiency and rational use of available human, financial and material resources during transformation inputs to outputs. While in the big enterprises are clearly divided roles between strategic and operational managers and sequencing making and implementing decisions, in a small business situation is different. The small business owner is both, strategist and operations manager which performs all management functions. He needs different knowledge, competencies and skills for success, but also entrepreneurial spirit, creativity and innovations. Operations management is exciting and challenging. Promoting the creativity which will allow organizations to respond to so many changes is becoming the prime task of operations managers.