

UPRAVLJANJE POSLOVNIM FUNKCIJAMA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U AGROBIZNISU

Tamara Paunović¹, Jelena Đoković², Mihajlo Munčan³

Rezime

Mala i srednja preduzeća predstavljaju nosioce razvoja svake tržišne ekonomije. Posebno su značajna za uspešan tržišni razvoj zemalja u tranziciji. Naime, mala i srednja preduzeća stvaraju uslove za primenu preduzetničkog ponašanja u privredi, jačaju konkurentnost na nivou privrede, a takođe utiču na jačanje privatne svojine. Po mišljenju mnogih eksperata i ekonomista mala i srednja preduzeća su sinonim za privatni sektor i preduzetništvo.

Posebnu ulogu u razvoju malih i srednjih preduzeća ima menadžment, koji ima zadatak da pokrene i usmerava delatnost preduzeća da bi se ostvarili njegovi ciljevi. Pri tom se misli na dugoročno usmeravanje aktivnosti koje se ostvaruje kroz strategijsko planiranje, pripremu, organizaciju i donošenje odluka. Poslovne funkcije preduzeća se realizuju preko poslovnih aktivnosti koje se odvijaju u okviru određenih delova preduzeća, odnosno službi, a na njihov broj utiče veličina preduzeća. Najzastupljenije funkcije u malim i srednjim preduzećima u agrobiznisu su proizvodnja, prodaja, nabavka, finansije, marketing.

Da bi se postavljeni ciljevi realizovali, menadžment zahteva organizaciju koja to može i da ostvari. Organizacija mora da bude skladna kombinacija pojedinačnih delova sklopljenih u celinu organizacionog sklopa preduzeća. Tome se mora dodati i ljudski faktor, i upravo je taj činilac garant za ostvarenje ciljeva preduzeća.

Ključne reči: *poslovne funkcije, MSP, agrobiznis.*

Značaj i razvoj MSP

Ekonomsko okruženje u kojem preduzeća danas obavljaju svoje poslovne aktivnosti pretpostavlja promenu modela upravljanja i rukovođenja. To prevashodno podrazumeva promene u smislu prilagođavanja strategije razvoja i reforme u poslovanju koje treba da osiguraju rast globalnog poslovanja, otvaranje novih radnih mesta i kreativno odgovaranje na zahteve tržišta. Visoko industrijalizovana proizvodnja, ubrzan razvoj novih proizvoda, sve strožije regulative zaštite potrošača, kao i narastajući zahtevi modernog potrošačkog društva u velikoj meri uslovljavaju opstanak preduzeća. Snažan tehnološki rast i razvoj, brzina primene novih dostignuća, porast kompleksnosti poslovanja, nužnost prilagođavanja i planiranja samo su neke od karakteristika borbe za konkurentnost.

Našu zemlju u privrednom smislu determiniše razvoj malih i srednjih preduzeća, na šta ukazuje podatak da sektor MSP učestvuje sa 99.8% u ukupnom broju preduzeća.

¹ dipl.inž. Tamara Ž. Paunović, asistent pripravnika, Poljoprivredni fakultet, Nemanjina 6, Zemun, e-mail: tamara@agrif.bg.ac.rs tel: +381 11 2615-315/405

² dipl.inž. Jelena G. Đoković, saradnik u nastavi, Poljoprivredni fakultet, Nemanjina 6, Zemun, e-mail: jdokovic@agrif.bg.ac.rs tel: +381 11 2615-315/406

³ dipl.inž. Mihajlo P. Munčan, asistent, Poljoprivredni fakultet, Nemanjina 6, Zemun, e-mail: mmuncan@agrif.bg.ac.rs tel: +381 11 2615-315/406

Naime, prema podacima RZR⁴, u Srbiji je u 2008. godini poslovalo 304.017 privrednih subjekata, dok je sektor MSP obuhvatio 303.449 privrednih subjekta. U spoljnotrgovinskoj razmeni, sektor MSP se takođe smatra nosiocima ove aktivnosti, i ostvaruje učešće od 50% od ukupnog izvoza Srbije. Još neki pokazatelji razvijenosti sektora MSP prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1. Indikatori razvijenosti sektora MSP

	MSP		VELIKA		UČEŠĆE MSP	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Broj preduzeća	296.086	303.449	598	568	99,8	99,8
Broj zaposlenih	906.669	940.159	476.972	458.562	65,5	67,2
Promet (mil. dinara)	4.106.838	4.662.624	1.965.293	2.341.886	67,6	66,6
BDV (mil. dinara)	719.659	837.990	515.611	580.234	58,3	59,1
Izvoz (mil. dinara)	226.786	274.506	283.273	323.873	44,5	45,9
Uvoz (mil. dinara)	652.587	751.817	404.653	490.213	61,7	60,5

Izvor: RZR

Kada se govori o MSP u agrobiznisu, mora se naglasiti da je nivo razvijenosti ovog sektora daleko ispod mogućeg i zadovoljavajućeg (Popović, B. i sar., 2008). Pre svega se misli na nedovoljno iskorišćen ekonomski potencijal koji poseduje poljoprivreda. Isti autori ističu da bi upravo razvoj MSP u agrobiznisu doprineo povećanju kvaliteta i konkurentnosti proizvoda, povećanju izvoza i stabilnijem regionalnom razvoju. Da bi se ti ciljevi i ostvarili, poseban akcenat bi trebao da se stavi na aktivnosti menadžera, odnosno na njihovu sposobnost da uspešno upravljaju preduzećem.

Upravljanje u MSP

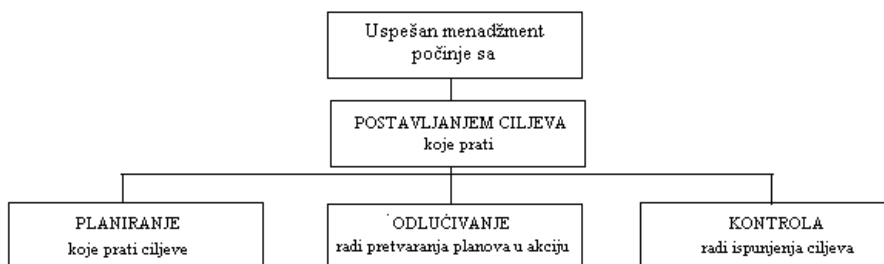
Proces upravljanja predstavlja osnovu dobrog funkcionisanja svakog preduzeća. Da bi preduzeće ostvarilo postavljenu misiju, ciljeve, strategiju i postiglo planirane rezultate, neophodno je da postoji određeni broj pojedinaca koji će donositi odluke i biti odgovorni za njihovo sprovođenje. Adekvatno upravljanje preduzećem je preduslov za uspeh preduzeća koja posluju u uslovima narastajuće konkurencije i brojnih tržišnih rizika. Upravljanje preduzećem predstavlja kontinuirani proces kojim se poslovne aktivnosti usmeravaju u pravcu realizacije ciljeva poslovanja. Osnovne karakteristike upravljanja preduzećem mogu se definisati na sledeći način (Ceranić, 2007):

- upravljanje predstavlja preduslov za opstanak, rast i razvoj preduzeća;
- upravljanje je dinamički proces zbog toga što se okruženje i preduzeće nalaze u stalnim promenama i usmerena su ka novim ciljevima;
- upravljanje predstavlja aktivnost, kod koje postoji odgovornost organa upravljanja za efikasno korišćenje resursa koji stoje na raspolaganju u procesu proizvodnje;
- upravljanje je kontinuiran proces rešavanja problema sa kojima se suočava preduzeće u procesu obavljanja svoje privredne aktivnosti;

⁴ Republički zavod za razvoj

- upravljanje preduzećem u današnje vreme nije moguće bez primene računara i na njima zasnovanim informacionim sistemima;
- upravljanje preduzećem najčešće se proučava sistemskim pristupom, kojim preduzeće posmatramo kao složen sistem sastavljen od velikog broja podsistema, ali i kao podsistem sistema višeg reda – privrede.

Upravljanje preduzećem se može podeliti na tri faze: planiranje, organizovanje i kontrolu. Ove tri faze su međusobno povezane i 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. Može se reći da ove tri faze služe ostvarenju prethodno potavljenih ciljeva, što se može prikazati na sledeći način:



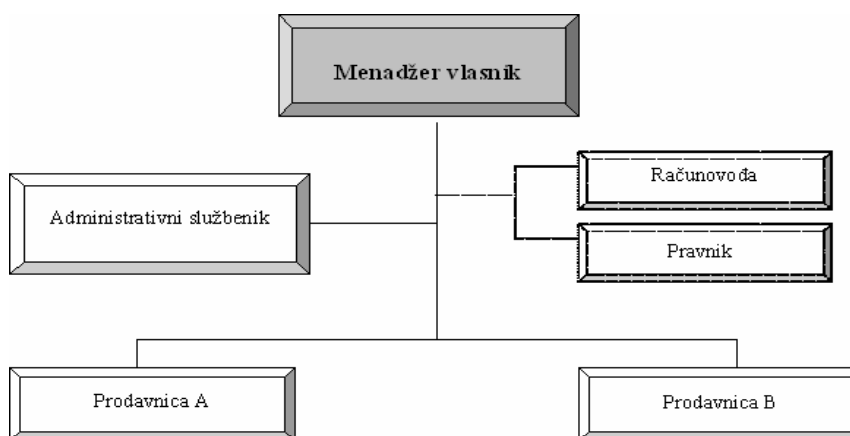
Slika 1. Faze procesa upravljanja preduzećem

Mala i srednja preduzeća predstavljaju vodeću snagu u ekonomskom razvoju zemlje. Ona jačaju ekonomiju na više različitih načina: usmerena su na određene delove tržišta i potrošače, reaguju brže na šanse i pretnje iz okruženja, fleksibilnija su i lakše se prilagođavaju promenama, značajan su izvor preduzetničkih ideja i inovacija, najveći su generator novih radnih mesta i zahvaljujući razvoju interneta i telekomunikacija, sve više doprinose daljoj globalizaciji biznisa. Kao prednosti malih i srednjih preduzeća, treba istaći mogućnost zadovoljenja specifičnih ili povremenih potreba za nekim proizvodima čija proizvodnja treba da bude manjeg obima, i mogućnost bržeg i efikasnijeg delovanja od velikih preduzeća kada su u pitanju promene organizacione strukture u odnosu na dinamična kretanja tržišta proizvoda i usluga. S druge strane, slabosti malih i srednjih preduzeća ogledaju se prevashodno u nedostatku resursa. Kao glavne prepreke za razvoj malih i srednjih preduzeća na domaćem tržištu se javljaju: nedostatak finansijskih sredstava, nedostatak znanja i nepostojanje adekvatne institucionalne infrastrukture. U takvim uslovima, upravljanje malim i srednjim preduzećima poprima oblik upravljanja preduzećem u uslovima ograničenih resursa.

Posebno interesantno područje za MSP je agrobiznis, s obzirom da je to veoma široka oblast koja obuhvata proizvodnju i preradu poljoprivredno-prehramvenih proizvoda. Ono što treba napomenuti je da su MSP u agrobiznisu delimično nastala iz seljačkih gazdinstava, i to njihovim proizvodnim restrukturiranjem, a delom iz preduzetničke inicijative pojedinaca ili manjeg broja vlasnika (Novković, N., Šomodi, Š., 2001). U takvim preduzećima postoji jedan ili manji broj stalno zaposlenih radnika, a angažovani kapital je relativno mali. Osnovni problem sa kojim se sreću MSP u agrobiznisu je nedostatak finansijskih sredstava, i to zbog specifičnog procesa proizvodnje i sporog obrta sredstava.

Da bi se realizovali postavljeni ciljevi i strategijski planovi u malim i srednjim preduzećima u agrobiznisu, menadžment zahteva organizaciju koja to može da ostvari. Organizacija podrazumeva jedinstvenu i skladnu kombinaciju pojedinačnih delova sklopljenih u celinu organizacionog sklopa preduzeća. U tom smislu, definišu se delovi preduzeća, odnosno službe, a njihova delatnost se obavlja kroz poslovne funkcije.

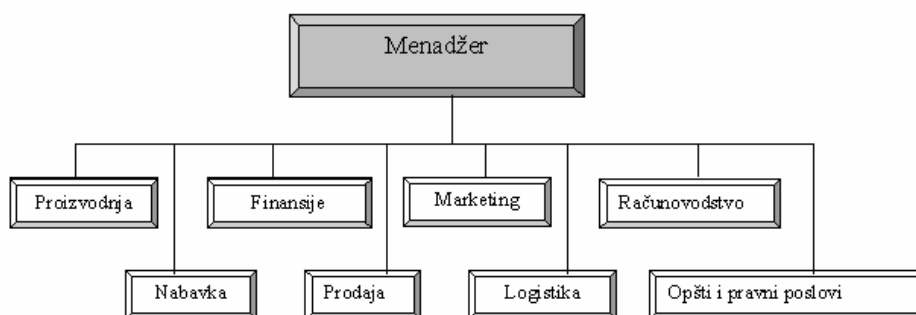
Na broj poslovnih funkcija utiče veličina preduzeća, pa se u većini slučajeva u praksi malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu sreće relativno mali broj poslovnih funkcija. Organizaciona struktura malih i srednjih preduzeća podrazumeva da imaju mali broj zaposlenih, da jedno zaposleno lice obavlja veći broj funkcija, kao i da se značajan deo funkcija locira izvan preduzeća, odnosno da se za obavljanje izvesnog broja poslovnih aktivnosti angažuju specijalizovane organizacije (obavljanje računovodstvenih poslova, pravnih poslova, poslova transporta i sl.). Jedno od mogućih rešenja za organizaciju funkcija, kada je u pitanju sasvim malo preduzeće, dato je na slici 2.



Slika 2. Organizacija malog preduzeća koje se bavi trgovinom
Izvor: Ceranić, S.(2009):*Menadžment malih i srednjih preduzeća*

Osnovna delatnost u MSP u agrobiznisu je ili prerada sopstvene primarne proizvodnje ili proizvodnja inputa za poljoprivredu, kao što su ambalaža, alati, radna odela i slično (Novković, Šomodić, 2001). Mala i srednja preduzeća u agrobiznisu po pravilu nemaju izdiferenciranu organizacionu strukturu, ali u okviru njih postoji veći stepen podele rada, i to pre svega po poslovnim funkcijama. Kod ovih preduzeća, pored proizvodnje, razvijene su i funkcije prodaje i nabavke, ali i finansijska funkcija. Komercijalne poslove (nabavku i prodaju) obavljaju zaposleni u preduzeću, dok se za finansijske poslove i poslove razvoja angažuju stranjaci van preduzeća.

Kako se poslovne funkcije realizuju kroz službe, broj izvršilaca u pojedinim službama zavisiće od značaja koji ta služba ima za preduzeće. Pri tom, ne treba gubiti iz vida da će u malim i srednjim preduzećima jedan izvršilac biti zadužen za više poslova. Zato treba istaći činjenicu da menadžer, bilo da je on vlasnik, ortak ili samo zaposleno lice, ima najznačajniju ulogu u preduzeću. Ukoliko su radne operacije u malim i srednjim preduzećima vezane za proizvodnju, usluge, nabavku, prodaju, finansije, računovodstvo i pomoćne poslove, ond bi organizacija funkcija mogla da se prikaže kao na slici 3.



Slika 3. Organizacija funkcija u malim i srednjim preduzećima
 Izvor: Ceranić, S.(2009):*Menadžment malih i srednjih preduzeća*

Vlasnik preduzeća je obično i generalni menadžer, i on po pravilu ne učestvuje u procesu proizvodnje, ali radi na poslovima drugih poslovnih funkcija, kao što su komercijalni poslovi, razvoj, planiranje, itd. Celokupna delatnost menadžera obuhvata više funkcija razvrstanih u tri grupe (Ceranić, S., 2009):

1. funkcije sa područja međuljudskih odnosa (zastupanje interesa preduzeća i javnosti, vođenje i uspostavljanje veza i poznanstava);
2. funkcije sa područja informacija (kontrolna funkcija, funkcija prenosa informacija i funkcija posrednika);
3. funkcije sa područja donošenja odluka (preduzetnik, rukovodilac u uslovima nemira, alokator resursa i pregovarač).

Tek sa razvojem i rastom preduzeća može se očekivati delegiranje ovlašćenja od strane menadžera na druge osobe. Često se u MSP koja funkcionišu u oblasti agrobiznisa proizvodna funkcija izdiže iznad ostalih i daje joj se relativno veći značaj. To ima smisla s obzirom da je proizvodni proces u ovom sektoru specifičan u odnosu na industriju, a u isto vreme proizvodni proces definiše svrhu i misiju poslovnog sistema. Međutim, zbog nedostatka finansijskih sredstava, što je i glavni problem u sektoru MSP u agrobiznisu, ali i zbog dugačkog procesa proizvodnje, finansijska funkcija dolazi u prvi plan, jer treba da obezbedi potrebna finansijska sredstva. Dakle, na osnovu navedenog, moglo bi se reći da ne postoji tipski model organizacije i upravljanja poslovnim funkcijama, već bi on trebao da se formuliše za svako preduzeće pojedinačno, i to na osnovu analize svih relevantnih faktora.

Zaključak

Brži razvoj malih i srednjih preduzeća u oblasti agrobiznisa značajno bi doprineo oporavku i razvoju privrede kao i razvoju nerazvijenih područja, čime bi se stvorili uslovi za ravnomerniji regionalni razvoj. Doprinos razvoja malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu bi se, takođe, ogledao u većem zapošljavanju seoske populacije, stvaranju uslova za opstanak mladih na selu čime bi se smanjila migraciona kretanja iz sela u grad, a samim tim i bi došlo do revitalizacije seoskih područja. Poljoprivredni resursi bili bi bolje iskorišćeni, došlo bi do rasta životnog standarda seoske populacije, a došlo bi i do otvaranja mogućnosti za zapošljavanje nezaposlenih iz većih gradova koji imaju preduzetničkog duha i ambicije da se oprobaju u poljoprivredi (Popović, B., 2009).

Za efikasno funkcionisanje ali i za dalji razvoj MSP u agrobiznisu neophodna je sinhronizacija, koordinacija i integracija rada svih poslovnih funkcija. Na stepen

usaglašenosti rada poslovnih funkcija u velikoj meri utiče način upravljanja pojedinim poslovnim funkcijama, kao i organizaciono-upravljačka struktura poslovnih funkcija u okviru samog preduzeća. Upravljanje pojedinim poslovnim funkcijama u okviru MSP treba da omogući efikasnu saradnju, odnosno komunikaciju između poslovnih funkcija, a sve u cilju uspešnog funkcionisanja i daljeg razvoja MSP u oblasti agrobiznisa.

Literatura

- Ceranić, S. (2009): Menadžment malih i srednjih preduzeća, monografija, Beograd.
- Ceranić, S. (2007): Planiranje u agrobiznisu, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
- Novković, N., Šomođi, Š. (2001): Organizacija u poljoprivredi, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
- Popović, B. (2009): Doprinos malih i srednjih preduzeća razvoju agrobiznisa Republike Srbije, *Journal of Agricultural Sciences*, vol. 54, br. 1, str. 63-80.
- Popović, B., Maletić, R., Paunović, T. (2008): Razvoj MSP u funkciji unapređenja konkurentnosti u agrobiznisu, Tematski zbornik: «Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj» (III), Međunarodni naučni skup, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 76-82.
- Republički zavod za razvoj, www.razvoj.gov.rs

MANAGEMENT OF BUSINESS FUNCTION IN SME IN AGRIBUSINESS

Tamara Paunović, Jelena Đoković, Mihajlo Munćan

Abstract

Small and medium size enterprises represent an important factor of development of every market economy. They are also very important for successful market development of countries that are in process of transition. Namely, SME create the conditions for the application of entrepreneurial behavior in the economy, enhance competitiveness in economies, and also affect on the strengthening of private property. According to many experts and economists, SMEs are synonymous with the private sector and entrepreneurship.

Significant role in the development of SMEs is given to management, in order to initiate and direct the activities of the company to achieve its objectives. It is referring on long-term direction of activities which is realized through strategic planning, preparation, organization and decision making. Business functions in an enterprise are carried out through commercial activities, within certain parts of the enterprise, called services, and their number depends on company size. The most common functions in SMEs in agribusiness are production, sales, purchasing, finance, and marketing. In order to realize the objectives, management requires an organization that can achieve these objectives. The organization must be coordinated combination of individual parts in order to make company as an entirety. Human factor is essential, because this factor is a guarantee for the achievement of company goals.

Key words: *business function, SMEs, agribusiness*