

PODSTICANJE REZILIJENTNOSTI PREDUZEĆA U SRBIJI

FOSTERING RESILIENCE OF THE ENTERPRISES IN SERBIA

Mirjana Radović - Marković | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd |
mradovic@gmail.com

Sažetak

U globalnom svetu u kome živimo, poslovno okruženje je u tesnoj vezi sa različitim jezicima i kulturama. Usled toga, poslovni rizik prelazi lokalne i regionalne granice, što dovodi do njegovog deljenja među firmama u globalnom okruženju. Otpornost se može posmatrati ne samo sa aspekta zajednice, već i sa aspekta organizacije. U ovoj studiji, autor istražuje samo organizacione aspekte otpornosti. Cilj ovih istraživanja je da se ukaže na značaj potrebe za poboljšanjem otpornosti i utvrđivanje mogućnosti za njegovim ostvarenjem. Kvalitativne metode, kao i obimna literatura, predstavljaju teorijski okvir istraživanja. Nalazi naše studije pokazali su da su jak sistem motivacije koji može da pokrene pojedinca da uči, napreduje i da se prilagodi svojoj okolini, kao i fleksibilnost organizacije najefikasniji načini za unapređivanje rezilijentnosti malih i srednjih preduzeća.

Abstract

In the global world that we live in, a business environment is interdependent and increasingly diverse in terms of language and culture. Therefore, operational risks exceed local and regional limits, which results in the risk shared by companies of the global environment. Not only can the resilience be observed from the aspect of community, but also from the aspect of organization. In this study, the authors research only organizational aspects of resilience. The goal of these research is to indicate the significance of the need for improving resilience and determining possibilities for its achievement. Qualitative methods along with the extensive literature represent a theoretical research frame used for this purpose. Findings of our study revealed that strong motivation system which is able to motivate the individual to learn, grow and adapt to their environment, as well as flexibility of the organization - are the most effective ways to enhance resilience of small and medium - sized enterprises.

Ključne reči: organizaciona otpornost, teorija rezilijentnosti, jačanje otpornosti, Srbija

Key words: organizational resilience, theory of resilience, enhancing resilience, Serbia

1. Uvod

Mala i srednja preduzeća kreiraju nove poslove i doprinose privrednom razvoju svake zemlje. U uslovima globalizacije, preduzeća su postala izložena globalnim ekonomskim "šokovima", koji su nepredvidivi po prirodi i utiču na njihovu profitabilnost. Da bi bile otporne, organizacije treba da se oslanjaju na snažno liderstvo, razumevanje radnog okruženja, kao i na sposobnost da se prilagode i pruže odgovor na brze promene. Međutim, jesu li preduzeća dovoljno otporna da se izbore s poslovanjem u rizičnom i nepredvidivom poslovnom okruženju? Cilj istraživanja je da

se pokaže značaj potrebe za unapređenjem otpornosti i da se utvrde mogućnosti za njeno postizanje. U tu svrhu korišćene su kvalitativne metode, kao i obimna literatura kao teorijski okvir istraživanja.

2. Koncept rezilijentnosti

Koncept rezilijentnosti se koristi da bi se dobilo objašnjenje zbog čega je veliki broj ugroženih zemalja postigao relativno visok nivo BDP po glavi stanovnika, tj. kako je jedna nacionalna ekonomija u stanju da se vrati na prethodni nivo u pogledu stope privrednog rasta i ostvari makroekonomsku stabilnost i mikroekonomsku tržišnu efikasnost. Međutim, rezilijentnost ekonomije neke zemlje ne može se ostvariti ukoliko organizacije nisu takođe otporne na negativne uticaje. Stoga, mnogi to smatraju dvema stranama istog novčića.

U literaturi se najčešće uzima primer Singapura, kao zemlje koja je vrlo izložena spoljnim šokovima, a država je uspela registrovati visoke stope ekonomskog rasta i visoke BDP po glavi stanovnika. Ova realnost može se objasniti u smislu sposobnosti Singapura da izgradi svoju ekonomsku otpornost.

Analizirajući slučaj Singapura, mnogi stručnjaci ostaju svesni činjenice da "koncept otpornosti" ne mora da znači apsolutni povratak na prethodno postojeće stanje, ali može da se govori o sposobnosti da se odgovori na izazove koji nastaju kao rezultat negativnih uticaja i promena. To potvrđuju mnoga istraživanja koja pokazuju da "otpornost" ima indirektan uticaj na ekonomski rast, privatne investicije i zapošljavanje. *Tiernei* [1]. nastavlja da tvrdi da otpornost ima četiri domena:

- tehnički (sposobnost sistema da funkcioniše za vreme i posle katastrofa)
- organizacioni (sposobnost organizacije da preduzme mere za smanjenje uticaja katastrofa)
- društveni (sposobnost zajednice da se smanj posledice posledice katastrofa)
- ekonomski (kapacitet firmi i ekonomija da apsorbuje ekonomske gubitke koji proizilaze iz katastrofe).

U skladu sa tim, pregled literature je izvršen sa ciljem da se ovoj problematici pristupi sa pozicije pomenuta 4 domena posmatranja i analize rezilijentnosti.

3. Teorijske osnove

Rezilijentnost je termin koji je prenesen iz engleskog jezika i teško se može prevesti jednom rečju zato što mu je značenje višeslojno. Možda ga najbliže pojašnjava termin "otpornost na negativne podsticaje" i sposobnost privrede neke zemlje da se oporavi od eksternih šokova koji mogu biti različite prirode, tj. od strukturnih promena izazvanim kretanjem na globalnom tržištu do posledica izazvanih prirodnim katastrofama i ratovima.

Pojam rezilijentnosti se po prvi put pominje kod Holinga [2], a njegov rad predstavlja polaznu osnovu za mnoge studije o konceptu ekološke izdržljivosti, kao i raznih drugih oblika elastičnosti. Rezilijentnost ili otpornost preduzeća Galopin je definisao [3] kao sposobnost nekog preduzeća da se izbori sa promenama, prilagodi i oporavi od negativnih uticaja iz poslovnog okruženja. On navodi da, u cilju prilagođavanja na potencijalne rizike, preduzeća moraju da upravljaju složenom infrastrukturom. Ključ je u stanju da preduzeća procene stepen ugroženosti, razumeju uzajamne veze i međuzavisnosti između poslovnih procesa, informacija i tehnologija u okviru preduzeća [4]. Naime, zemlje koje imaju dobro razvijene poslovne planove i akcioni plan u slučaju rizika od katastrofa, kao i programe za ocenu rezilijentnosti preduzeća, pokazale su veći indeks rezilijentnosti od onih koje to nisu imale. Ovaj koncept se takođe pojavljuje u interdisciplinarnim oblastima koje se bave složenim sistemima, kao što su preduzeća, infrastrukturni sistemi i ekosistemi [5].

U literaturi, društvena i organizaciona otpornost se često obrađuju posebno. Uprkos tome, da bi se poboljšala otpornost nekog društva, važno je da organizacije naprave vezu između fleksibilnosti i organizacione konkurentnosti, kao i da investiraju u rezilijentnost [6].

Uzevši u obzir značaj rezilijentnosti za organizacije, Stivenson tvrdi [6] da otpornost organizacija direktno doprinosi brzini i uspešnosti oporavka zajednice nakon krize ili katastrofe.

Kreiranje fleksibilnih preduzeća je strateška inicijativa koja menja način na koji preduzeće posluje i povećava konkurentnost [7]. Ovi autori ukazuju da se otpornost preduzeća može postići smanjenjem ranjivosti, kao i povećanjem fleksibilnosti, što ukazuje na sposobnost preduzeća da se vrati na "pravi put" kada dođe do poremećaja. Kada se govori o organizacionoj otpornosti malih i srednjih preduzeća, jedan broj autora se posebno bavi pravljenjem razlike između velikih i malih preduzeća [8]. Smatra se da su mala i srednja preduzeća više ugrožena od velikih preduzeća, tj. da je njihova otpornost na klimatske i druge katastrofe mnogo manja s obzirom da obično nemaju osiguranje na katastrofe i ograničen im je pristup kreditima, a većina njih nema kontinuitet poslovanja u vanrednim situacijama. Takođe, upravljanje rizikom nije inkorporirano u strategiju njihovog poslovanja i biznis planove. Naime, veće organizacije su bolje organizovane, sa više resursa, i sa većom tehničkim znanjem. Osim toga, ne postoje strateški programi za operacionalizaciju akcionih planova za mala i srednja preduzeća. I statistički podaci pokazuju da su MSP manje otporna od većih preduzeća. Uprkos tome, MSP imaju tendenciju da budu brža u pružanju odgovora na događaje, čak i ako je njihov odgovor nekoordiniran. Razlog tome je jako pojednostavljena struktura odlučivanja. Međutim, preduzetnici osim brzog odgovora na šokove, treba da se pozabave visokom stopom neuspeha malih preduzeća u ovom pogledu i da veću pažnju posvete likvidnosti preduzeća, novčanim tokovima i sezonskim fluktuacijama [9]. Organizaciona literatura takođe u velikoj meri upotrebljava termin otpornost kao svestrani i multidimenzioni koncept [10]. U kontekstu strategijskog menadžmenta i strateških promena, otpornost je sposobnost samoobnove tokom vremena kroz inovacije [11]. Osim toga, kreiranje organizacione otpornosti je povezano sa zaposlenima i menadžmentom [12], [13],[14], koji rade u organizaciji koja ih uči kako da razvijaju organizacione sisteme sposobne da prevaziđu turbulentne uslove u okruženju [15].

4. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja korišćene su kvalitativne metode. Korišćen je direktan kontakt sa ispitanicima, a gde nije mogao da se sprovede intervju, u upotrebi je bio elektronski upitnik. Krajem prošle 2016. godine počelo je istraživanje koje se odnosi na utvrđivanje rezilijentnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Prva faza istraživanja je trajala od kraja decembra do kraja februara. Istraživanje je imalo i izvesna ograničenja koja se prvenstveno odnose na nedovoljno veliki uzorak, kao i na činjenicu da nisu svi ispitanici odgovorili na sva pitanja.

Uzorak je bio sastavljen od 50 ispitanika iz 40 različitih organizacija (informatički sektor, obrazovne institucije, banke i finansijske institucije). Informatički sektor je bio zastupljen sa 46 %, obrazovni sa 38%, dok je finansijski činio 16 %.

U strukturi uzorka je učestvovalo 40% žena i 60% muškaraca. Oko 89% ispitanika je bilo starosne dobi između 31-40 godina i na poziciji tim-lidera u organizaciji (Tabela 1).

Upitnik je činilo 15 pitanja koja su bila zatvorenog tipa. Za tumačenje dobijenih podataka korišćene su metode analize i sinteze, kao i metod dedukcije.

U ovom radu ćemo analizirati odgovore na četiri najvažnija pitanja u ovom istraživanju, a koja se odnose na sledeće:

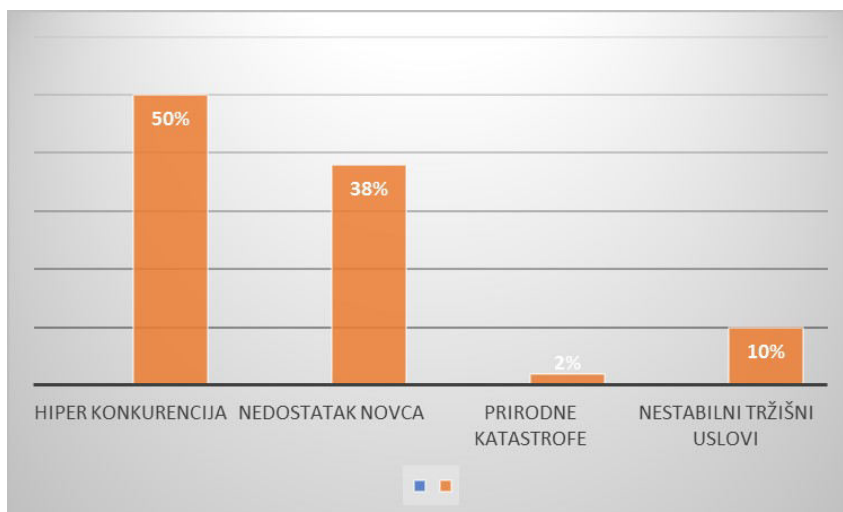
1. Na spoljne faktore koji su najnegativnije uticali na poslovanje njihove organizacije.
2. Na planiranje potencijalnih "unutrašnjih i spoljnjih šokova" u organizaciji.
3. Na uticaj negativnih faktora iz poslovnog okruženja na poslovanje organizacija.
4. Na najefikasnije načine za podsticanje rezilijentnosti organizacija.

Tabela 1. Struktura ispitanika po polu, starosti, poslovnom statusu i radnom iskustvu u organizaciji, Izvor: Autor

Pol	
Muški	53.1%
Ženski	46.9%
Godine	
<20	12.9%
21 do 30	35.5%
31 do 40	29.0%
41 do 50	16.1%
51 do 60	6.5%
Poslovni status u organizaciji	
Top menadžment	28.1%
Srednji sloj menadžmenta	18.8%
Vođa tima	25.0%
Zaposlen	15.6%
Drugo	12.5%
Radno iskustvo u organizaciji	
<1 godina	21.9%
1 - 2 godine	15.6%
3 - 5 godina	15.6%
6 - 10 godina	21.9%
11- 15 godina	15.6%
16+ godina	9.4%

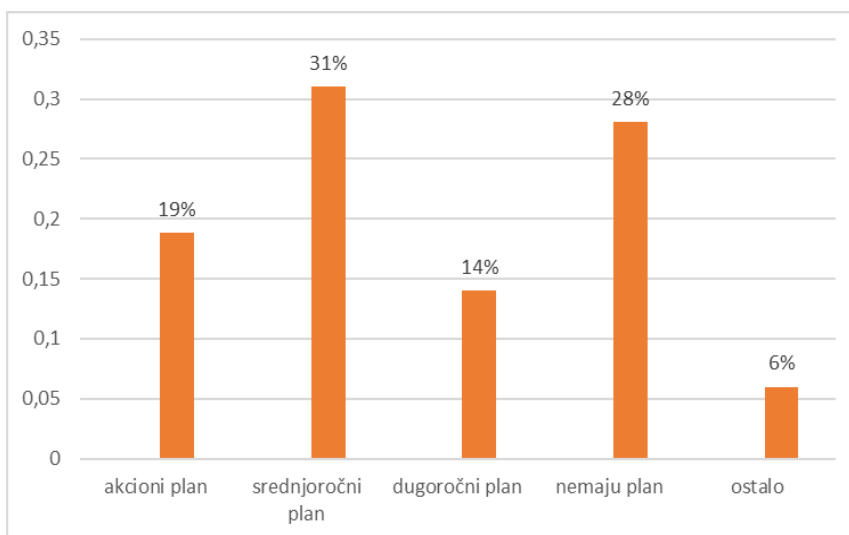
5. Rezultati prve faze istraživanja

Na pitanje, "koji spoljni faktori su najnegativnije uticali na poslovanje njihove organizacije", preko 50% ispitanika smatra da je to hiperkonkurencija. S druge strane, najnegativniji unutrašnji faktor koji je uticao na otpornost preduzeća u poslednje tri godine je bio nedostatak finansijskih resursa (38%). (Grafikon 1)



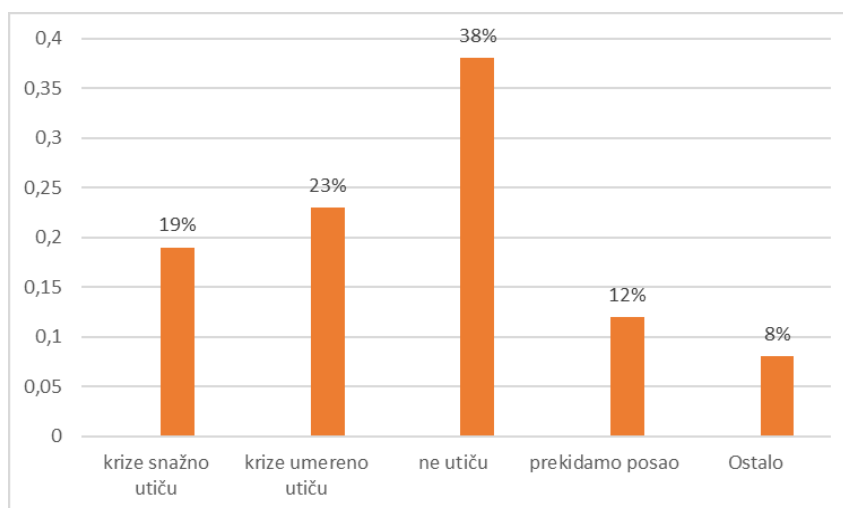
Grafikon 1. Uticaj negativnih spoljnih i unutrašnjih faktora na rezilijentnost organizacije, Izvor: Autor

Najveći broj organizacija je posedovao srednjeročne planove za borbu protiv "unutrašnjih i spoljnih šokova" (31%), a skoro isto toliko organizacija nije imalo planove (28%) (Grafikon 2).



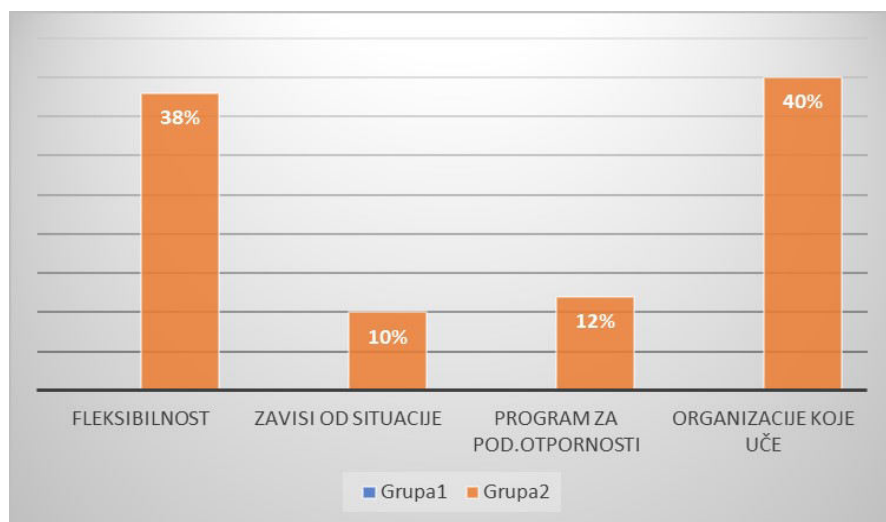
Grafikon 2. Planiranje potencijalnih "unutrašnjih i spoljnjih šokova" u organizaciji, Izvor:Autor

Povremene krize i negativni uticaji iz poslovnog okruženja različito utiču na organizacije. Međutim, najveći broj ispitanika smatra da se krize njihovih organizacija ne odražavaju negativno na njihovo poslovanje (38%) ili umereno utiču (28%), dok 12 % prekidaju privremeno svoj rad. (Grafikon 3)



Grafikon 3. Uticaj negativnih faktora iz poslovnog okruženja na poslovanje organizacija, Izvor:Autor

Oko 40% ispitanika smatra da je motivisanost organizacija da stalno uče ključ za podizanje nivoa rezilijentnosti, dok 38% smatra da je važna fleksibilnost organizacija. Svega 12% ispitanika misli da su neophodni posebni programi za pospešivanje otpornosti organizacija.



Grafikon 4. Najefikasniji načini za podsticanje rezilijentnosti organizacija, Izvor: Autor

U toku samog istraživanja došlo je do izvesnih ograničenja, tj. uzorak nije dovoljno veliki, kao i činjenice da oko 10% ispitanika nije odgovorilo na sva pitanja.

6. Zaključak

Otpornost podrazumeva adaptaciju korporativne strategije [16], kao i rešenje za organizacije koje imaju visok nivo pretnje u svim aspektima njihovog radnog okruženja. Kao što se može zaključiti iz pregleda literature i na osnovu istraživanja, stvaranje otpornosti se oslanja na brzo sagledavanje promena u radnoj sredini i sprovođenju adaptivnih odgovora rano. To se najbolje može ostvariti kroz motivisanost organizacija da stalno uče i na taj način podižu nivo rezilijentnosti. Drugim rečima, pobedničke firme će biti one koje brzo odgovaraju na izazove i sve promene pretvaraju u nove mogućnosti.

Prva faza istraživanja u Srbiji je pokazala da srpske organizacije nemaju planove, kao ni posebne programe za podizanje nivoa otpornosti. Takođe, ovim pitanjima u firmama se ne bave posebno lica obrazovana u ovom domenu (menadžeri rizika, menadžeri za hitne situacije). Uprkos tome, naše istraživanje je pokazalo da svega 12% organizacija prestaje sa radom u slučaju krize, dok 38% nastavlja sa radom držeći se standardne rutine. Najveće pretnje iz poslovnog okruženja našim organizacijama predstavljaju velika konkurencija na tržištu i nedostatak finansijskih sredstava. U slučaju da dođe do nekih većih šokova i negativnih uticaja, prvo što 70% ispitanika primenjuje je zaštita podataka u IT sektoru.

Ovo istraživanje je osnova za drugu fazu gde je predviđeno detaljnije ispitivanje otpornosti preduzeća po granama privredjivanja i na mnogo većem uzorku ispitanika, kako bi se dobili relevantniji podaci. To bi omogućilo i kompleksniju statističku obradu i formiranje modela rezilijentnosti.

Bibliografija

1. Tierney, K. 2003. Conceptualising and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons from the Emergency Response Following the September 11, 2001 Attack on the World Trade Center, Preliminary paper 329. Newark: University of Delaware.
2. Holling, C.S., 1973. Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1–23.
3. Gallopin, G.C., 2006. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. Global Environmental Change, 16, 293–303.

4. Gomes,R.2015. RESILIENCE AND ENTERPRISE ARCHITECTURE IN SMES, JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. vol.12 no.3 São Paulo Sept./Dec. 2015 (Retrived:January 10 ,2017.)
5. Carpenter, S., et al., 2001. From metaphor to measurement: resilience of what to what? *Ecosystems*, 4, 765–781.
6. Stephenson,A.2010. Benchmarking the resilience of organisations,University of Canterbury.
7. Sheffi, Y. and Rice Jr, J. B. 2005. A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47 (1), 41–48 (2005).
8. Sullivan-Taylor, B., & Wilson, D. C. 2009. Managing the threat of terrorism in British travel and leisure organizations. *Organization Studies*, 30(2–3), 251–276.
9. Smith,E.2016. Risk & Resilience Manager: Building Resilience in SME's, Oakpark Security,United Kingdom. <http://www.oaksec.co.uk/building-resilience-in-smes/> (Retrived: January 14,2017).
10. Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C., 2009. Understanding the concept of supply chain resilience. *International Journal of Logistics Management*, 20 (1), 124–143.
11. Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. 2005. The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61–65.
12. Mallak, L., 1999. Toward a theory of organizational resilience. In: *Portland International Conference on Technology and Innovation Management. PICMET*. Portland, OR: IEEE.
13. Patterson, E.S., et al., 2007. Collaborative cross-checking to enhance resilience. *Cognition, Technology & Work*, 9, 155–162.
14. Vogus, T.J. and Sutcliffe, K.M. 2007. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *IEEE Conference on Systems, Man and Cyb*
15. Burnard, K., & Bhamra, R. 2011. Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599
16. Beermann, M. 2011. Linking corporate climate adaptation strategies with resilience thinking, *Journal of Cleaner Production*, Volume 19, Issue 8, May 2011, Pages 836–842.