

Др Славко Божиловић¹
MSc Вук Милетић²
Универзитет „УНИОН Никола Тесла“,
Факултет за градитељски менаџмент, Београд

ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД
Рад је примљен 16.06.2014.
Рад је одобрен 04.08.2014.

СТРАТЕГИЈЕ ОДРЖИВОГ ПОСЛОВНОГ РАСТА ПРЕДУЗЕЋА У УСЛОВИМА КРИЗЕ

Апстракт

Пословна пракса предузећа указује да је раст највећи изазов управљању у данашњем пословању. Стога не треба посебно уверавати да је раст нешто што се тешко остварује, посебно у условима економске кризе. Имајући то у виду, у овом раду се наглашава чињеница да је потенцијални раст кључна полуга за остварење добити предузећа. На том путу треба отклонити бројне препреке и реализовати напоре усмерене на постизање раста и деловати с циљем одрживог успеха.

Сугерише се да би исходина преокупација менаџмента предузећа требало да буде грађење темељне стратегије за генерисање раста, те у којој мери и на који начин искористити сопствени потенцијал раста уз стварање очекиване вредности. Тим пре, јер избор и формулисање стратегије представља диференцирајући фактор и разлику између успешног и неуспешног пословања. Разуме се да раст треба постићи, пре свега, комбинацијом стратегија спајања и преузимања, иновацијом производа, организационом ефикасношћу и новим тржиштима.

Кључне речи: стратегије, пословни раст, предузеће, менаџмент.

Јел Класификација: L12, M21, O44

STRATEGIES FOR SUSTAINABLE BUSINESS GROWTH COMPANIES IN CRISIS

Abstract

The business practices of companies indicate that the growth is greatest challenge for management in today business. Consequently there no need in particularly proving that the growth is something difficult to achieve, especially in times of economic crisis. Taking this into consideration, this paper highlights the fact that is potential of growth the key lever for the achievement of the company profit. There is many obstacles to remove on the way, and to accomplish efforts directed to achieving growth and act with a view to sustainable success.

It is suggested, that the highest priority of companies management is to build the basic strategy for generating growth, the extent to which and which way to exploit own potential growth with the creation of the expected value. For these reasons,

¹ rektor@unionnikolatesla.edu.rs

² vukmiletic88@hotmail.com

because the selection and formulation of strategy is a differentiating factor and the difference between the success and failure of business. It is understood that growth should be achieved combining strategy of mergers and acquisitions, product innovations, with effective organization and new markets.

Key words: *strategy, business growth, enterprise management.*

Увод

Током протеклих година менаџери српских предузећа без предаха фокусирали су се на оперативну изврност, промене, реструктурирање и смањење трошкова пословања. Како нису остварени жељени резултати, пре свега, подизање нивоа конкурентности, неопходно је променити приступ пословању. Потребно је променити начин размишљања при чему ваља знати да успешност, оперативна изврност и трошкова ефикасност нису кључ за све проблеме пословања како се раније мислило.

Фокус се мора померити на поход ка достизању највишег могућег раста, односно менаџери морају одлучно искористити потенцијал својих фирми у стварању дугорочне користи за своје деоничаре.

Овакав поход ка остварењу експоненцијалног раста собом носи и ризик. Уврежено схватање да побољшање ефикасности и смањење трошкова носе мали, а иницијативе усмерене ка расту висок ризик нису тачне. Истраживања су показала да на раст превасходно утиче оно што предузеће ради изнутра, демантујући тиме схватање појединих менаџера неких домаћих предузећа да на раст снажно утиче спољни пословни циклус над којим немају директни надзор.

Потенцијални раст је кључна полука за остварење добити предузећа. На том путу треба одклонити препреке и остварити напоре усмерене на постизање раста и деловати с циљем одрживог успеха. Тим пре, јер је раст кључни изазов управљању, не само у кризним условима привређивања и не треба нарочито уверавати да је раст тешко постићи.

Путем раста предузеће се прилагођавања и оспособљава да ефикасно реагује на повољан изазов или претње које конституишу услови привређивања, док одсуство адаптације доводи до његовог пропадања. Стратешка преокупација менаџмента домаћих предузећа требало би да буде изналажење могућности за генерисање пословног раста, и на који начин искористити свој потенцијал раста уз постизање очекиване вредности?

Раст предузећа се не може разумети посматрањем само узрока који утичу на његове промене. Ако се као исходите узме окупљавање предузећа, појам раста је тесно повезан са величином и претпоставља њено одређивање. Као такав, раст се мери физичким и вредносним показатељима. Будући да процеси окупљавања, обично траже усклађивање елемената предузећа на новим основама, то је раст праћен серијом квалитативних промена. Ове промене ваља посматрати као последицу жељених развојних процеса у домаћем предузећу, што значи да је елемент развоја саставни део разумевања појма раста.

Уопштено, одрживи пословни раст нуди визију напретка која интегрише краткорочне и дугорочне циљеве, локалне и глобалне активности које се тичу социјалних, економских и питања животне средине као неодвојивих и међузависних компоненти напретка. Нарастајућа економска криза само је моменат истине за срп-

ска предузећа и друштво уопште, и позив у помоћ за креирање могућег одрживог раста. У овом раду највише пажње посвећује се предузећу, као интегралном делу привредног система, и улогом коју његови менаџери могу преузети у имплементацији принципа одрживог пословног раста.

Могућности пословног раста предузећа у условима кризе

Као интегрални део привредног система, предузеће током развоја доживљава неминовне осцилације, које у условима дубљих поремаћаја могу довести до кризе пословања са изгледима да прерасту у опасност која озбиљно може угрозити његову тржишну позицију, конкурентност и сам опстанак. Раст српских предузећа данас значајно је успорен. Томе битно доприносе слаба економија и неизвесна пословна клима, а тешка економска времена често се користе од стране менаџера као изговор за остваривање ниских бројева, мада је раст једини пут успеха и најбржи начин да се постане богат.

Упркос кризи пословања и недостатку ресурса да се на дужи рок издрже нестабилности све конкурентнијег тржишта, искуства указују да је пословни раст могућ у било којој делатности, у било којој регији, у било којој фази пословног циклуса, те да нема оправдања за немогућност раста.³

Свакако, пословни раст није сам себи циљ, не може се остваривати на темељу спонтаних акција, већ подразумева планско, организовано и интерактивно развојно понашање предузећа, које мора бити темељено на развијеном систему скенирања окружења и уочавању позитивних импулса, којих има и у укриним временима, све у функцији успешног реализовања нових развојних пројеката.

Домаће предузеће које има за циљ да се одржи на дуги рок, принуђено је да се континуирано прилагођава променама на тржишту, пре свега, технолошким, променама величине и структуре тржишта, променама потреба, променама у друштвеном и политичком окружењу и др., што указује на квалитативну компоненту раста.

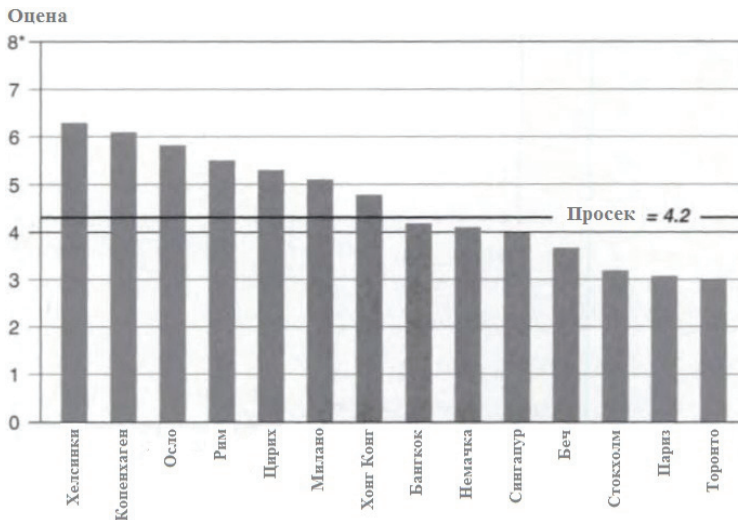
Индикација доброг економског⁴ раста јесте повећање укупне ефикасности компаније у коришћењу ресурса, док лош раст карактерише само повећање обима производње, а пад продуктивности. Препреке расту домаћих предузећа су различите од фирме до фирме, па је као резултат тога, пут према расту за свакога јединствен. Очито је да свако наше предузеће има шансу за раст, с тим да могућности раста нису превасходно детерминисане спољним факторима, него оним што оно ради изнутра.

У вези с изреченим кључно питање за сваку компанију је: У којој мери она искориштава свој потенцијал раста? Резултати спроведених анкетних истраживања у више земаља фрапантни су: више од половине анкетираних менаџера сматрало је да њихова фирма једва остварује реалне могућности за генерисање пословног раста (слика 1.).

³ Graeme, K. D., & F. Kroeger, (2009), *Rastegni se! Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*, Mate Zagreb, стр. XVI

⁴ Corrado, C., C Hulten, & D. Sichel, (2009), *Review of Income and Wealth*, - Wiley Online Library

Слика 1. У којој мери компанија искористава свој потенцијал раста?



Извор: Анкета спроведена међу 953 топ менаџера од 1999-2003.; највиша оцена = 8 (осам)

Могућности за остварење пословног раста српска предузећа имају и у условима економске кризе. Такав раст углавном покреће више интерних покретача који покривају различите факторе у оперативи, структури и стратегији фирме. Бројне иницијативе везане за раст носе са собом низак ниво ризика, што указује на потребу да се менаџери наших предузећа ослободе бојазни од ризика и раде на стварању стратегијске иновације коју ваља искористити као једну од бројних полураста.

Чињеница је да нашој привреди недостају инвестиције, али треба отворено проговорити и о недовољној способности менаџмента и кризи управљања на свим нивоима, чиме се заправо признаје да поред тога што нема новца недостаје и знања за реализацију и најмањих пројеката који опредељују раст.

Дакле, опције уласка домаћих фирми на ново тржиште - подручје пословања како у стратешком, тако и у географском смислу захтевају знатна средства, подразумевају се иновације, истраживање и развој (*R&D*), употреба нових технологија и друге могућности. Њихов менаџмент је тај који треба да изнађе могућности и да обезбеди раст да би фирма опстала на тржишту.

Пословни раст уопште, па и раст предузећа је процес а не стање, и обухвата само један резултат развоја⁵ предузећа. За очекивати је да ће обележја раста наших фирми у временима која долазе бити усмерена на раст и развој који почивају на знању, трошкови ће сигурно бити различити, јер оно што су сада слободна добра неће бити слободна, па ће бити неопходно ангажовати знатна средства, да би се до њих дошло. Такође, све више ће се наметати потреба да се предузму адекватне мере опреза и успостави баланс између онога што предузеће узме из окружења и онога што у њега врати.

⁵ <http://www.odrzivirazvoj.com>

Студије раста уз изградњу вредности

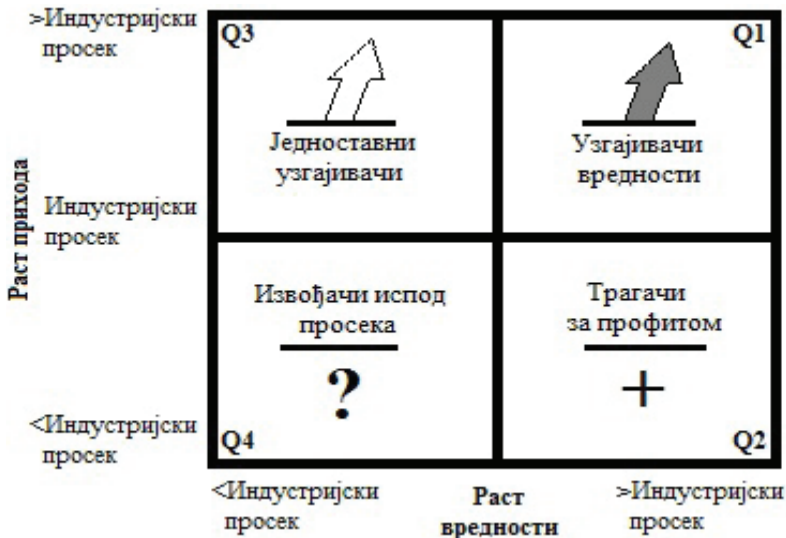
Релевантну студију раста стварањем вредности (*Value-Building Growth Study*) започео је А. Т. Kearney 1998. године изградњом базе података у коју је сместио више од 29.000 компанија које су покриле 98% светске тржишне капитализације. С овим нивоом покривености и могућношћу анализе вишегодишњег тренда, било је први пут могуће испитати хипотезу о вредности скоро свих фирми регистрованих на берзи.

Предметни резултати поставили су се као изазов традиционалном начину размишљања о томе како треба гледати на раст и како га разумети. На темељу анализе ове базе података аутор предочава својста успешног раста. Конверзија односно коначна анализа ишла је у правцу да је привлачан вид раста онај који се идентификује као раст уз изградњу вредности.⁶ Свесна потрага за растом уз изградњу вредности помогла је одабраној групи компанија да створе већу корист за акционаре, него што су стварале профитно - оријентисане компаније.

Ово је могуће и код других, домаћих компанија, с тим да њихов менаџмент треба да редифинише мисију прилагођавајући је условима окружења у смислу континуираног подизања њене ефикасности и ефективности.

Атрибути раста процењивани су постављањем компаније у дводимензионалну матрицу са растом вредности на водоравној (x) оси, те са растом прихода на вертикалној (y) оси (слика. 2.). Вредност је израчуната као цена деоница компаније с пројектованим прилагођавањима у сопственим пласманима. Заузврат, то је омогућило усклађену тржишну капитализацију (*Adjusted Market Capitalization, АМС*). Потом је АМС коришћен као индикатор да би се пратио раст вредности, пре него раст прихода који се уврежио као најкориштенија мера раста компаније.

Слика 2. Матрица раста А.Т. Kearney



*Мерено као прилагођени раст тржишне капитализације=раст тржишне капитализације усклађен са променама у расположивом капиталу Прилагођено према: McGrath, J., Kroeger, F. & M. Traem, (2000), *The Value Growers*, New York: McGraw-Hill, стр. 27.

⁶ McGrath, J., Kroeger, F. & M. Traem, (2000), *The Value Growers*, New York: McGraw-Hill, стр. 27.

Матрица раста стварањем вредности изврсна је полазна тачка за стварно разумевање посла којим се предузеће бави и индустрије у којој се налази. Она подстиче компанију да се суочи са пословном реализацијом и реалистично процени своје могућности насупрот конкурентима. Коришћењем матрице раста, у први план су избиле различите категорије компанија:⁷

- компаније које побеђују своје ривале у приходима и расту вредности, чиме остварују доминантну позицију на тржишту,
- компаније које остварују надпросечан раст вредности, али заостају у погледу раста прихода,
- компаније које снажно наглашавају приход, али им је недовољна реализација на оси која означава вредност и
- компаније које бележе слабу реализацију, како у погледу раста прихода, тако и у погледу раста вредности.

Упоредо са напретком у анализи обрасца раста и његовог остварења, полазне претпоставке су се временом мењале. Истраживања су показала да не стоји уврежена претпоставка о разликама између младих и зрелих индустрија и њихових стопа раста и реализације. Не постоји нешто што се може назвати зрелом делатношћу, зрело је само управљање.

Студија раста показала је, такође, да је повећање цена деоница уско везано уз дугорочан раст, а не значајније уз друге финансијске показатеље. У квадранту Q1 узгајивачи раста никада не доводе у питање свој фокус на иновације, независно од пословне климе и спремност уласка у обећавајуће сегменте тржишта. Тиме они постају конкурентни растући пословни субјекти, препознатљиви као предводници на тржишту деоница. Међутим, опстанак у овом квадранту током дужег временског раздобља је тежак и захтева велике управљачке способности.

Компаније чије је опредељење раст, а коме уколико желе опстати морају тежити и домаће фирме, умногоме зависе од географског проширења, далеко више него од искључивог фокуса на раст постојећих тржишта. То указује на потребу за спољним растом односно до покретања аквизиција (куповина раста) и преузимања, што опет води према неизбежној глобалној консолидацији.

Глобализација, дакле, покреће консолидацију привредних делатности што је својствено за сва предузећа, у свим областима и у свим регијама. Без обзира на врсту делатности консолидација укључује сличну агенду активности односно отварање, размеру и фокус, уравнотежење и савезништво. За консолидацију се наша предузећа морају припремити и спровести је квалитетно како би оствариле раст базиран на вредности и сходно томе остале у послу. Реч је о уобичајеном напору у смислу поновног иновирања, преобликовања и преиначења темељне стратегије бизниса.

Стратегије одрживог пословног раста

У условима кризног пословања, менаџменту домаће фирме која тежи опстанку на тржишту намеће се питање који су фактори окружења најбитнији за њено пословање и неминовност тражења решења која би могла идентификоване решене проблеме трансформисати у потенцијал раста. У зависности од јачине утицаја, унутрашње снаге коју предузеће манифестује кроз активности на тржишту, његове

⁷ Graeme, K. D., & F. Kroeger, (2009), *Rastegni se! Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*, Mate Zagreb, стр. XXIII

конкурентности и прилагодљивости стратегије, зависи и постизање и остваривање циљева раста.

Одрживи раст српског предузећа је могућ. Неопходно је само фокусирати се на стратегију опоравка која треба да помогне да се поврати пословна и конкурентска способност како би се створили услови за раст. Раст, иначе, произилази искључиво из опрезно дефинисаних стратегија и пуној посвећености код њиховог извршења. Једнако важно изреченом је и дугорочно улагање и стрпљење, преузимање одређеног нивоа ризика и спознаја да ће у будућности бити неопходно инвестирати још новца.

На том путу ваљано осмишљене и успешно спроведене стратегије од кључног су значаја за опстанак предузећа, посебно у кризним временима⁸ и условима опште нестабилности постојећих послова. Зато, квалитетну стратегију раста менаџменту домаћег предузећа није једноставно ни осмислити ни реализовати. Да би била успешна стратегија мора бити конзистентна са циљевима и вредностима предузећа, организационом структуром, расположивим факторима производње и условима у којима оно послује.

Ваљано осмишљена стратегија раста, у условима дерегулације пословања, мора садржати сет управљачких смерница којима се прецизирају позиција фирме са аспекта производа и тржишта, правци раста и промена које ће уследити, инструментација конкуренције који ће се користити, средства на којима ће се заснивати улазак на нова тржишта, начин алокације сопствених ресурса, јаке тачке на којима ће се инсистирати и слабости које треба избећи.⁹

Дејство тако креиране стратегије на потенцијални пословни раст нашег предузећа, на његов ниво конкурентности, важан је утолико више што су стратегије подложне преиспитивању и прилагођавању зависно од врсте, степена и интензитета промена. Тим пре, јер се под утицајем промена из окружења¹⁰ услови пословања брзо мењају, па решења која се тичу утицаја стратегије на раст и конкурентност предузећа делегирају топ менаџменту кључну одговорност за постизање и очување одрживог пословања.

Различите стратегије пословног раста само су једна од група стратегија које домаће предузеће може или мора следити у свом развоју. Тим пре јер избор и формулисање стратегије представља диференцирајући фактор и разлику између успешног и неуспешног бизниса. То значи да свако српско предузеће настоји самостално да расте колико му то дозвољавају know-how и финансијска снага, бирајући правац, метод и брзину раста.

На путу жељеног раста, полазећи од потенцијала појединих стратегијских опција, менаџменту домаћег предузећа као избор се намећу стратегије: стратегије убрзаног раста, стабилног раста и стратегије повлачења. Успешне фирме свој пословни раст могу остварити и стратегијом комбиновања унутрашњег (органиског, додавајућег) и спољњег (условљеног спајањима и преузимањима) раста. Тако, тежња за спољним растом понекад наводи предузеће да поsegне за аквизицијом¹¹ која не мора увек да одговара његовим реалним потребама.

⁸ Јовановић-Гавриловић, Б., *Светска криза и перспективе одрживог раста*, Економски хоризонти Крагујевац, 11/2009, стр. 23.

⁹ Ansoff, J. (1969), *Business Strategic*, Penguin Books, стр. 2.

¹⁰ Јововић, Д., *Одрживи економски раст - услов изласка Европе из кризе*, Економика, Ниш 4/2013, стр. 24-25.

¹¹ Zeisel, S., Greame, K. & F. Kroeger, (2003), *Winning the Merger Endgame*, New York: McGraw-Hill

Уважавајући искуства успешних компанија из растућих економија, у раду су наведне стратегије раста које њихови менаџери најчешће користе, а које би могле да користе и домаће фирме. Реч је о стратегијама улагање у знање, иновације, организационе ефикасности и креирања нових тржишта, стратегије преобликовања, технолошке и стратегије побољшања, које су веома привлачне топ менаџменту компанија. Тим пре, јер је опсег сметњи или уплитања у компанију јасно дефинисан, временски рокови формулисања су кратки, ризик је мали, а вероватноћа за постизање успешности раста је прилично висока.

У датом контексту успешна дугорочна стратегија одрживог раста сваког предузећа мора усавршити сваку од фаза њене консолидације која иде:¹²

- од мале тржишне концентрације које воде до прве консолидације;
- следи етапа заузимања водећег места у консолидацији, при чему величина постаје важна;
- на даље, успешни играчи проширују своја базична пословања и настављају са агресивним конкурисањем и
- на крају следи уравнотежење и савезништво, где неколико играча доминира датом делатношћу са високим стопама консолидације и до 90%, кроз одговарајуће иницијативе подстицања раста.

На пример, с обимним стратешким пројектом набавке невероватно је колико се једноставно могу смањити трошкови пословања. Такође, снажним покретањем побољшања ланца набавке, просто је невероватно колико је једноставно скратити време испоруке и трошкове пословања и то за десетине процената, тиме повећавајући поузданост испоруке.

Замисао како је стратегије раста задњих година тешко развити и реализовати, потврђена је не само у домаћој пословној пракси безброј пута. Многе стратегије раста биле су јако популарне у свету деведестих година прошлог и почетком овог века. Тако су економски додатна вредност (*EVA, Economic Value Added*) и друге финансијске стратегије; стратегије с посебном наменом (*SPE, Special Purpose Entities*) пројектоване да емитују вредност кроз креативно финансирање; интернетске стратегије којима се настојало уновчити бум *dot com* компанија; стратегије фокусираног одређивања цена, које су у крајњем давале мешовите резултате.¹³

Стратегија *EVA*¹⁴-чија метрика, уопштено представља вишак вредности оперативне опорезоване добити после изузимања свих трошкова бизниса, укључујући и трошкове отплате дуга и опортунитетне трошкове, у задње време доста се користе. Она помаже менаџерима да заузму готово хирушки поглед на финансијску реализацију њихових послова и као резултат томе омогући доношење стратегијских одлука.

Коришћењем стратегије фокусираног одређивања цена компаније оцењују сопствени положај у погледу асортимана и цена како би откриле, а потом и попуниле потенцијалне геопе на тржишту. Реч је о степенастом управљању производом, потрошачима и асортиманом од стране компанија. Нпр., дерегулација је омогућила консолидацију у бројним делатностима, па је тако банкама допустила да убрзају свој раст стварањем мрежа, нудећи нове услуге клијентима и конкурентне цене уз помоћ

¹² Graeme, K. D., & F. Kroeger, (2009), *Rastegni se! Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*, Mate Zagreb, стр. XXIII

¹³ Ибидем, стр. 8.

¹⁴ Damodarana, A., (1999), *Value Creation and Enhancement*, New York, University, Finance Department Working Paper Series

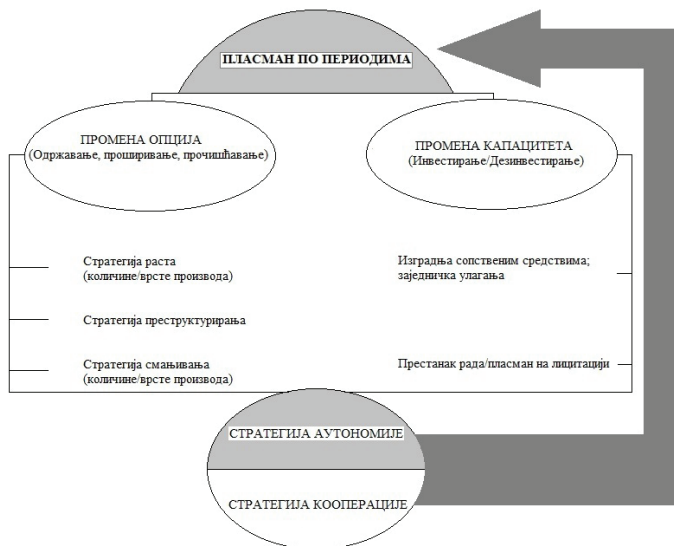
флуидних позадинских операција, што је и на домаћем банкарском тржишту дало добре резултате.

Код ових стратегија замисао је у томе да компаније могу покренути свој раст и профит већим надзором свог целокупног ланца вредности. Треба истаћи да ови модели стратегија раста могу бити успешни на младом тржишту, али слабљењем економских прилика изазваних кризом, могуће је смањење потенцијала компанија које користе ову стратегију.

У светлу изреченог постаје јасно зашто домаћи топ менаџери с таквом залихом испробаних и тачних стратегија, из које могу бирати опције, толеришу одгађање дугорочних (мање непосредних) планова. Не ретко се и менаџери водећих компанија у делатностима које карактерише низак раст, устручавају да улажу у компаније у циљу повећања раста. Ово устручавање произилази из уверења да је ризичније трагати за стратегијама раста од одржавања *status quo*. Управо ово је кључни разлог зашто се иницијативе за растом ретко у целини остварују и зашто поненцијал остаје неискоришћен.

Многе компаније данас, што би требало више да покушавају и српска предузећа, свој пословни раст све више подстичу кроз различите облике стратегијских¹⁵ кооперација и сарадње са другим компанијама, путем заједничких иновација производа и процеса, проширивањем и одржавањем тржишта, кроз заједничку производњу и набавку сировина (слика 3.).

Слика 3. Елементи стратегије раста предузећа



Прилагођено према: Ansoff, H.I., (1973): *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, Sep-Oct. стр. 87.

Избором стратегије менаџмент опредељује фокус компаније и опције раста. Ако се ради о понашању фирме као учесника у бизнису, реч је о конкурентском

¹⁵ Strebel H., оп. цит. стр. 87. Ansoff H. (1973), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review Sep-Oct. стр. 87.

надметању са ривалима на већ освојеном тржишту при чему је битно сагледати интензитет конкуренције, величину тржишта и услове да би се на њему остварио раст. Уколико се ради о стратегијској ситуацији која подразумева понашање компаније као учесника у надметању, где се конкуренти такмиче ко ће пре развити и понудити нови производ тржишту или на други начин стићи на још неосвојено тржиште, релевантно је размотрити атрактивност појединих метода (екстерни, интерни или комбиновани) и темпо којом ће предузеће увећавати опсег свога пословног раста (офанзивни или дефанзивни темпо раста).

Одржавање пословног раста

Уколико се жели изаћи из кризе, раст домаћих предузећа је просто неизбежан а њихово одржавање је комплексан и дугорочан процес. Раст је, дакле, динамичан процес током времена. Ако предузеће не расте, не може бити успешно током дужег временског раздобља. Отуда, императив раста постаје двоструко важнији у погледу опстанка предузећа. Домаће предузеће може расти и постати успешније, или ће бити суочено са слабашним финансијским приходима, преузимањем од снажнијег конкурента, или нестанком са тржишта.

Без обзира на врсту делатности и тешкоће са којима се домаћа предузећа сусрећу, увек се нађе бар један од конкурентна посматране фирме који увек бележи и одржава свој раст. Чак и у делатностима које се смањују, бар један конкурент има стратегију за постизање неког нивоа одрживог раста, најчешће на уштрб других конкурентна.

Тржиште и потенцијални инвеститори увек гледају на предузеће које бележи и одржава свој пословни раст као на победника или неког ко је у акцији. На пример, Bob Lutz је пре неколико година успео повећати продају Форда¹⁶ у Немачкој најављујући безусловну трогодишњу гаранцију за све аутомобиле, што је оставило позитиван ефекат на приходе и одрживост посла.

Осим снажне корелације између раста и виших цена деоница, одржавању раста предузећа значајно доприноси изградња победничке корпоративне културе, којој у нашим условима обављања бизниса мора да се посвети више пажње. Раст ствара нова радна места и нове могућности за запошљавање, управо оно што недостаје нашој економији.

У било којој индустрији раст је условљен успешном употребом одређеног броја базичних покретача који дадају вредност¹⁷ и одржавају раст предузећа. Без обзира на опречна мишљења која долазе из предузећа и њихових управних одбора, одрживом расту доприносе како унутрашњи, тако и спољњи раст. Као резултат консолидације пословања у различитим делатностима, бројне компаније одржавају своје моћне позиције тако што су пратиле и прате неколико уобичајених стратегија раста, укључујући и:¹⁸

- повећање цена као резултата повећаног тржишног учешћа и тржишне моћи,

¹⁶ www.boblutzsez.com/Robert_Lutz_Ann_Arbor_MI.html

¹⁷ Ulrich, D., (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* Boston, Harvard Business School Press

¹⁸ Graeme, K. D., & F. Kroeger, (2009), *Rastegni se! Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*, Mate Zagreb, стр. 21.

- повећање потрошње и повољног прорачуна за пласман на тржиште,
- брендирање преузетих производа, нешто што претходни власници тих производа нису могли или нису хтели урадити,
- окрупњавање у циљу бољег приступа каналима дистрибуције производа и
- повећање профитног потенцијала кроз извлачење синергија и трошковних уштеда из преузетих компанија.

Ово је само путоказ ка одрживом расту за домаће привредне субјекте. Иначе, за друге мање успешне такмичаре на тржишту, избор опција одрживог раста доста је тмурнији. Компаније средње категорије морају се озбиљно позабавити питањима како отклонити јаз између себе и кључних ривала. За мање компаније са слабијом реализацијом, само је питање времена када ће dospети на листу за преузимање.

Очигледно је да су реализована спајања и преузимања створила су за победнике значајну основу за одржавање раста у трци консолидације у више димензија. Отуда, победоносна формула одрживог раста¹⁹ компаније укључује:

- континуирано развијање категорија нових производа, уз истовремено побољшавање њиховог квалитета и начина реализације,
- конзистентно и стабилно улагање у брендове,
- глобализовање брендова стварањем услова за доток прихода са нових тржишта,
- покретање стратешки циљаних аквизиција, ретко преплаћујући, уз велико преузимање и интегрисање више мањих компанија.

Коначно, одрживи раст се не може жртвовати или довести у питање краткорочним захтевима или очекивањима. Раст мора бити дуг и непрекинути пут. Изналажење минималне стопе одрживог раста за домаће фирме зависи од органске стопе раста индустрије, фактора везаних уз консолидацију, конкретної позицији предузећа и очекивања деоничара. Уопштено, најуспешнија српска предузећа у било којој делатности свој раст морају одржавати јаким комплементарним способностима и креативним органским стратегијама.

Закључак

Појам раста у данашњим кризним условима добио је на цени, а само разумевање одрживог раста није нимало једноставно. Предузећа која не расту имају слабу будућност. Прилика за постизање раста домаћих предузећа има у изобиљу, али без разумевања атрибута раста, његово остварење биће теже.

Раст се понекад чини неухватљивим, али ако се крене од процене оперативних побољшања, преко унапређења организационе структуре, до креирања снажне стратегије раста и трагања за приликама за раст, успех је неизбежан. Све започиње првим кораком, па и пут ка расту предузећа. Одрживи пословни раст предузећа произилази из опрезно формулисане стратегије и пуној посвећености код њеног остварења. Једнако важно изреченом је и дугорочно улагање и стрпљење, преузимање ризика и спознаја да ће у будућности бити неопходно инвестирати још новца.

Квалитетну стратегију раста није једноставно ни осмислити а камоли имплементирати. Чак и предузећа са успешним и конкурентним пословним страте-

¹⁹ www.ekof.bg.ac.rs/.../1201SM_Strategije_odrzivograsta%20i%...

гијама схватају да је сазревање и раст тржишта нешто до чега се тешко долази. Ни најимпресивнија стратегија раста неће дати резултате на тржишту, уколико се успешно не реализује. Да би стратегија била ефикасна мора да буде конзистентна са циљевима и вредностима предузећа, организационом структуром, расположивим факторима производње и условима у којима оно послује.

Домаћа предузећа оријентисана на раст уз изградњу вредности за клијенте, морају бити свесна да су стално побољшање производа и спремно улажење у обећавајуће сегменте тржишта есенцијални за осигурање будућег раста.

Конечно, за одрживи успех предузећа кључно је стално праћење и анализирање нивоа пословног раста, преиспитивање извршеног избора стратегије како би она била потврђена или изабрана друга стратегија, што укључује решавање проблема услед насталих нестабилности и промена.

Литература

- Graeme, K. D., & F. Kroeger, (2009), *Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*, Mate, Zagreb
- Corrado, C., C Hulten, & D. Sichel, (2009), *Review of Income and Wealth*, Wiley Online Library
<http://www.odrzivirazvoj.com>
- McGrath, J., Kroeger, F. & M. Traem, (2000), *The Value Growers*, New York: McGraw-Hill
- Zeisel, S., Greame, K. & F. Kroeger, (2003), *Winning the Merger Endgame*, New York: McGraw-Hill
- Јовановић-Гавриловић, Б., *Светска криза и перспективе одрживог раста*, Економски хоризонти Крагујевац, 11/2009.
- Ansoff, J. (1969), *Business Strategic*, Penguin Books,
- Damodarana, A., (1999), *Value Creation and Enhancement*, New York, University, Finance Department Working Paper Series
- Ansoff, H.I., (1973), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, Sep-Oct.
- Ulrich, D., (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* Boston: Harvard Business School Press.
www.ekof.bg.ac.rs/.../1201SM_Strategije_odrzivograsta%20i%...
www.boblutzsez.com/Robert_Lutz_Ann_Arbor_MI.html