



UDC 658.115:338.24(497.1)
Subject review
Received: 21.09.2005

TEHNOLOŠKI VIŠKOVI JAVNIH PODUZEĆA I PODUZETNIČKE MOGUĆNOSTI

Radmila Grozdanić
University of Kragujevac, Serbia¹

Sažetak: Kadrovsko restrukturiranje javnih poduzeća (u Srbiji 2005.godine od 132.000 zaposlenih u javnim poduzećima, procenjuje se tehnološkim viškom njih oko 40%) ima dvojak utjecaj na: stvaranje nove nezaposlenosti većeg obima, pokraj vrlo visoke stope koja je već zabrinjavajuća (oko 34,7%), kao i na stvaranje potencijalno novih entiteta sa mogućnošću teške održivosti u prve tri godine poslovanja zbog tržišne nepripremljenosti za bolju i dugoročniju pozicioniranost i visokih opterećenja fiskalne (73%) i parafiskalne prirode.

Dosadašnja praksa otpremnina nije bitnije utjecala na dugoročnije rješavanje ovih problema, te je vrijedno razmotriti primjere dobre prakse zemalja u tranziciji. U tom smislu se u ovom radu skreće pažnja na: poduzetničke poslovne inkubatore unutar javnog poduzeća za potrebe kadrovske restrukturiranja, korporativno poduzetništvo kao instrument potpore stvaranju novih tvrtki unutar postojećeg javnog poduzeća, orijentacijsku fazu poduzetničke aktivnosti među viškovima radnika, te mogućnosti potpore budućim poduzetnicima iz tehnološkog viška kroz davanje reparirane opreme i kapaciteta, magacina, koje matična tvrtka ne koristi kao i repromaterijala za potrebe njihovih novoosnovanih tvrtki, te formiranje fonda rizičnog kapitala za osiguranja kredita i investicije za razvoj novih kapaciteta radnika koji trebaju otići po osnovu tehnološkog viška iz javnih poduzeća.

Ključne riječi: restrukturiranje, korporativno poduzetništvo, poduzetnički inkubatori, fond rizičnog kapitala.

Abstract: STAFF RESTRUCTURING AT PUBLIC COMPANIES AND ENTREPRENEURIAL TOOLS. Staff restructuring at public companies (an estimated 40% of Serbia's 132,000 employees in public companies were made redundant in 2005) has a twofold impact: it raises the unemployment rate that is already worryingly high (34.7%) and it potentially creates new businesses with low sustainability prospects in the first three years as they are unprepared for long-term market positioning and high fiscal (73%) and parafiscal charges.

The established practice of paying severance packages has failed to resolve the problem of unemployment in the long term, so good experiences of transition countries should be taken into account. In that sense, this study focuses on business incubators within public companies, aimed at staff restructuring, corporate entrepreneurship as an instrument of support to the creation of new businesses within the existing public companies, the orientation phase of corporate entrepreneurship among surplus labor, the possibility of

¹ **Radmila Grozdanić**, Ph.D., Associate Professor, University of Kragujevac, Faculty of Engineering, Čačak, Serbia.

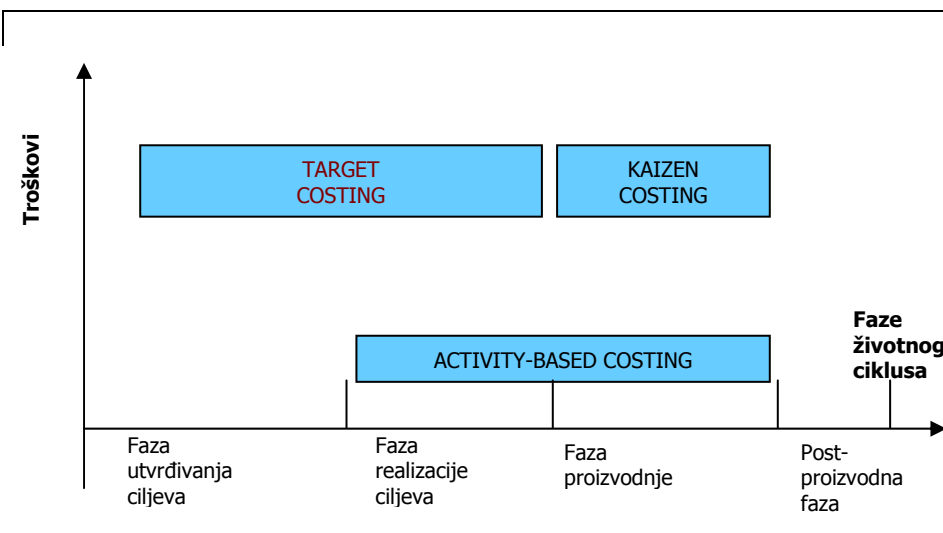
supporting future entrepreneurs among surplus labor by providing them with repaired equipment and capacities, storage facilities, and raw materials needed by new businesses, and the creation of a risk capital fund for the insurance of loans and investments in the development of new capacities/skills of workers who will be made redundant.

Key words: restructuring, corporate entrepreneurship, business incubators, risk capital fund.

UVOD

Javna poduzeća u procesu restrukturiranja, koncentrirana na smanjenje troškova i efikasniju profilaciju usluga na tržištu po uzoru na primjere dobre prakse u Evropskoj Uniji i zemljama u tranziciji, bi prije svega trebala analizirati strukturu svojih troškova i nove tržišne potrebe, a zatim ljudske resurse koji su im potrebni da realiziraju svoje strateške ciljeve. U tom smislu valja podsjetiti na značaj troškova po E. Schmalenbach-u ili P. Drucker-u, obračuna po standardnim metodama, direct costingom ili fazama životnog ciklusa-Target, Keizen costinga ili ABC metode.

Grafikon 1. Suvremeni sistemi obračuna troškova



U programu redukcije troškova javnih poduzeća bitno je koristiti strategije koje mogu utjecati na povećanje performansi javnog poduzeća i cjenovnu konkurentnost - strategiju zasnovanu na angažiranom kapitalu, brainstormingu, benchmarkingu, a tek zatim kiruršku strategiju i smanjenje broja zaposlenih.

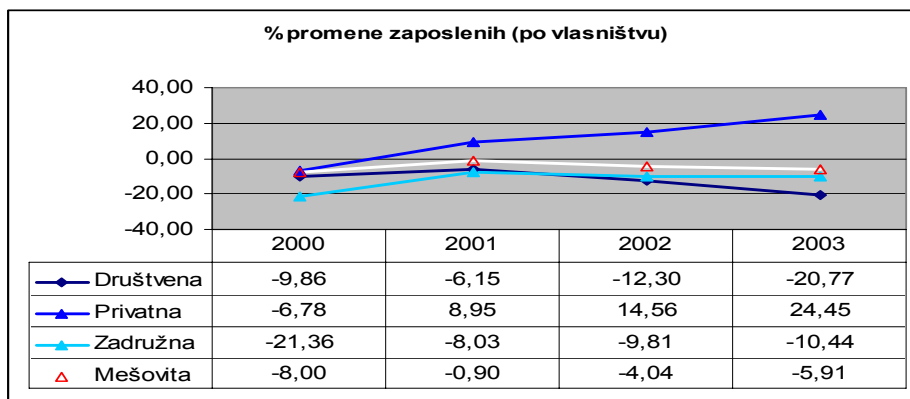
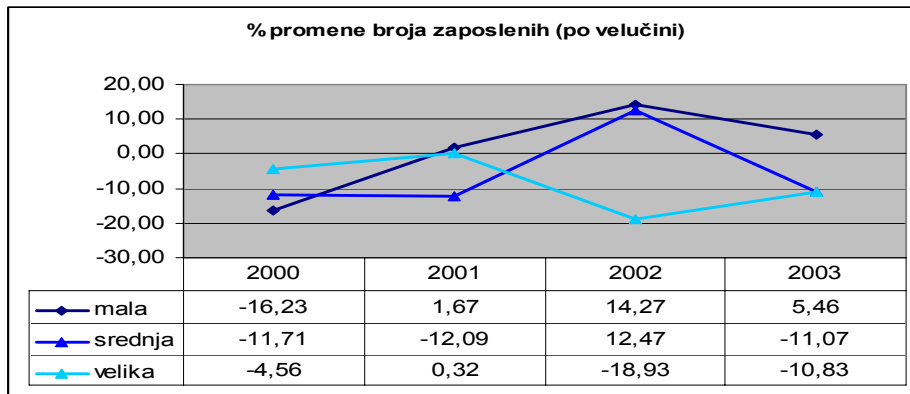
Pri tome je pristup TQM, integralnog upravljanja kvalitetom - kao nove paradigme za primjenu ekonomskih i tehničkih ekspertiza planiranja i kontrole resursa, procesa, troškova, profitabilnosti i rizika javnog poduzeća, gdje se zaposleni smatraju imovinom, također važno razmotriti.

1. Poduzetnički pristup u rješavanju tehnoloških viškova, ili samozapošljavanje viškova bez “ptičjeg gripa”



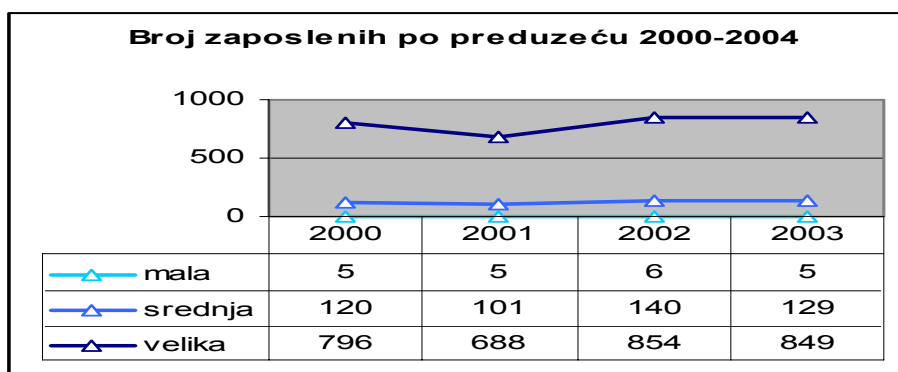
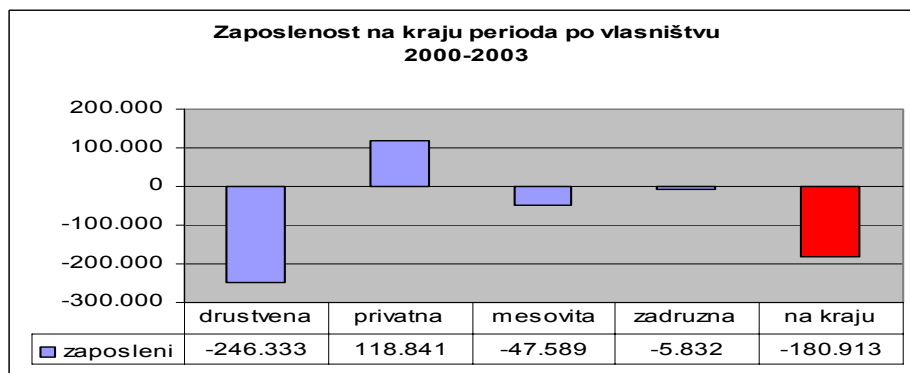
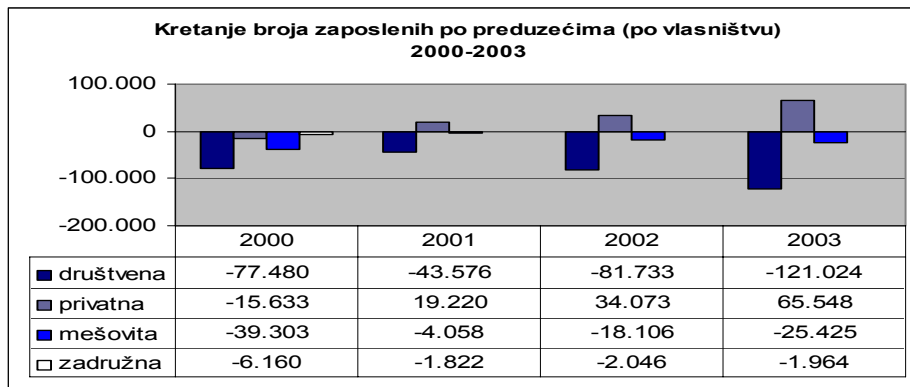
Iskustva u prethodnom trogodišnjem razdoblju u području malih i srednjih poduzeća u Srbiji ohrabruju, u smislu kontinuiranih mogućnosti stvaranja novih radnih mjesta, pa tako i za tehnološke viškove.

Grafikoni 2-3: Postotne promjene broja zaposlenih po vlasništvu i veličini *



Broj zaposlenih po vlasništvu pokazuje trend porasta u privatnim poduzećima i pad u drugim vlasničkim oblicima, broj zaposlenih promatrano po veličini poduzeća ukazuje na trend njihovog pada u srednjim ka malim poduzećima.

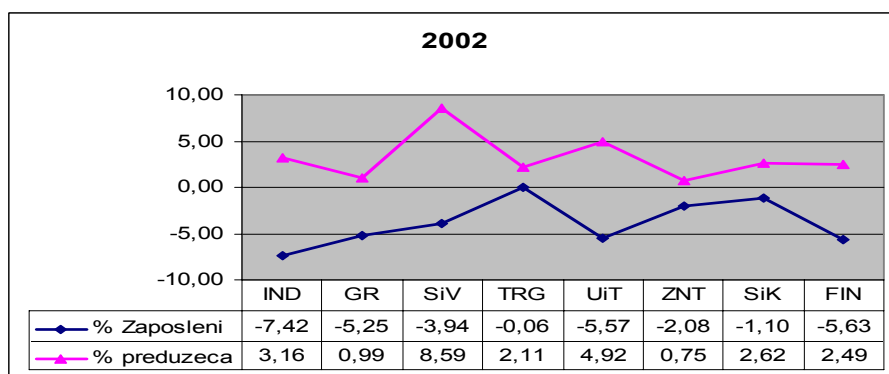
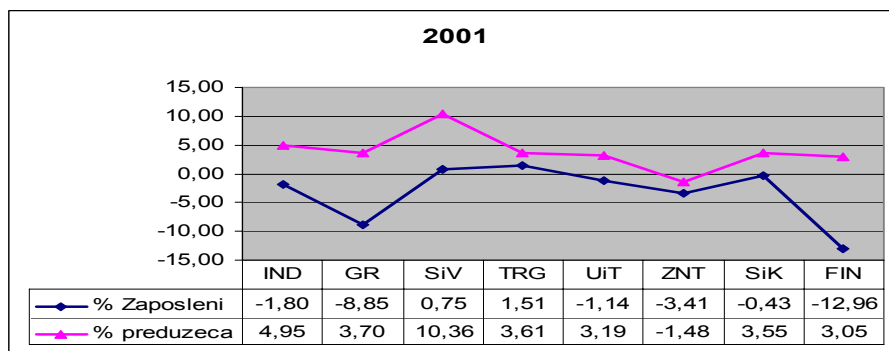
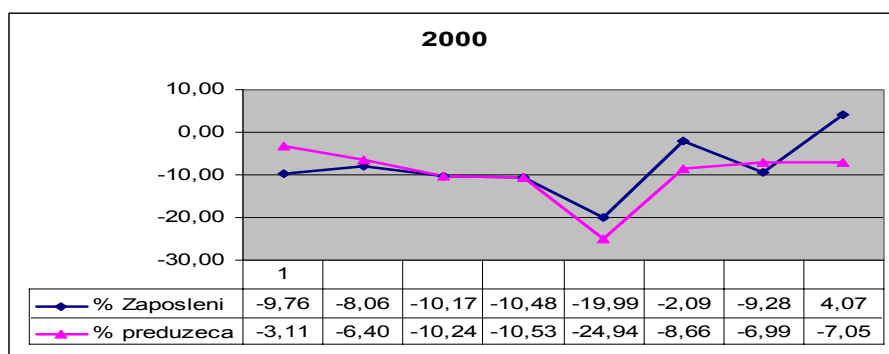
Grafikoni 4-5: Detaljnije kretanje broja zaposlenih po poduzećima*

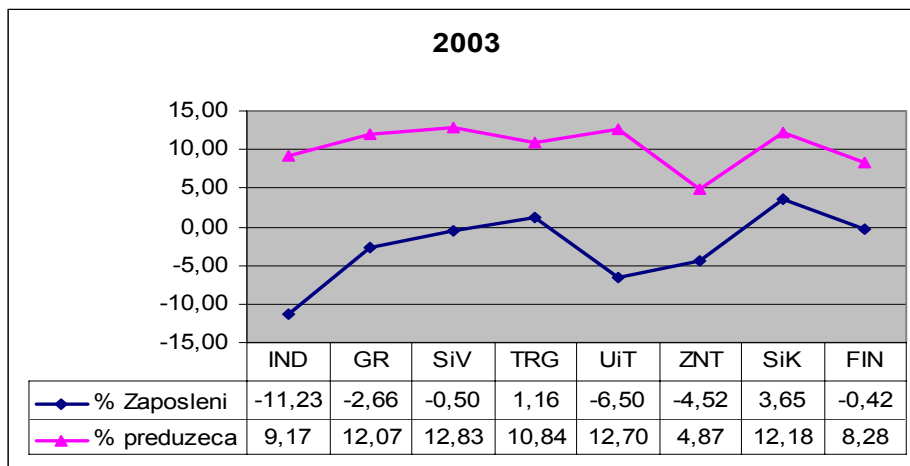


Privatni sektor je u datom razdoblju bio generator novog zapošljavanja, ali je to samo djelomično ublažilo opći pad zaposlenosti u ostalim vlasničkim sektorima. Na kraju perioda bilo je preko 180.000 izgubljenih radnih mjesta.

U četiri grafikona koja slijede prikazana je promjena broja poduzeća i broja zaposlenih po djelatnostima u gospodarstvu Srbije u promatranom razdoblju.

Grafikoni 6-9: Pregled kretanja zaposlenih u izabranim djelatnostima u gospodarstvu Srbije 2000-2003 *





* Komisija EU kroz Lisabonsku strategiju usmjerava aktivnosti u okviru dva osnovna zadatka: stvaranje mogućnosti kroz poduzetništvo za više, boljih i dugoročnijih poslova. Tako da je postizanje gospodarskog rasta i zaposlenosti uvjetovano daljim reformama ka povoljnijem ambijentu za mikro, mala i srednja privatna poduzeća, njihovo povećano ulaganje u istraživanje, izobrazbu i razvoj tehnologija u partnerstvu sa nacionalnim i venture i strukturnim fondovima, i reformama državne potpore ovom sektoru. Procjenjuje se u EU da bi ovo trebalo doprinijeti: kompletiranju jedinstvenog tržišta usluga i povećanju BND zemalja EU za 1,1%, smanjenju troškova kapitala za mala poduzeća za 0,5%, i povećanju srednjoročne zaposlenosti za 0,3%. Ulaganja u znanje i inovacije treba da povećaju kapacitet malih i srednjih poduzeća da inoviraju i proizvode više proizvoda sa dodatnom vrijednošću na osnovi transfera tehnologije, uz povećanje učešća troškova za R&D sa 1,9-3% BND do 2010.godine što treba da utječe na povećanje 1,7% nivoa BND do 2010. godine, ovome treba dodati povećanje u godišnjoj izobrazbi radne snage koja može po tom osnovu da doda 0,5% produktivnosti i povećanju stope rasta EU BND i dovođenje ove stope na 3%. Ovo sve bi trebalo da poveća zapošljavanje najmanje na 6 milijuna poslova 2010. U ovim projekcijama partnerstvo raznih interesnih grupa je ključalno, posebno privatno javno partnerstvo.

Izvor: A.Denda Tranziciono tumaranje

Prema indeksu Totalne poduzetničke aktivnosti u kreiranju novih tvrtki u 40 zemalja koje obuhvaća GEM- globalni izvještaj, za posljednju godinu dana je stvoreno 300 milijuna novih poduzetnika koji su osnovali 192 milijuna start- up tvrtki.

Prema drugom TEA indeksu, kojim su obuhvaćene mlade, postojeće osnovane tvrtke o 3,5 godine starosti procijenjeno je da, 7 milijuna vlasnika poduzeća upravlja sa 37 milijuna poduzetničkih inovativnih tvrtki. Nove tvrtke kreiraju od 2% Japanu i Belgiji do -15% novih poslova u Koreji i Venezueli, što je u uskoj vezi sa nivoom aktivnosti osnivanja novih tvrtki. Ovo upućuje i na statistički prepoznatljivu vezu između nacionalnog gospodarskog rasta i nacionalnog nivoa poduzetništva. Potencijal novoosnovanih tvrtki za kreiranje novih poslova se najviše potencira. Tako se u Irskoj, svake godine od strane novoosnovanih tvrtki otvori 18.000 novih poslova, u Kini 167 milijuna, a Indiji 33 milijuna novih poslova U tom smislu bi bilo vrijedno analizirati slijedeće alate za uspješno rješavanje tehnoloških viškova u procesu kadrovskog restrukturiranja javnih poduzeća:

I. FAZA

Poduzetnička orijentacija: U preliminarnoj fazi bi bilo najvažnije istražiti opću orijentaciju za poduzetništvo kod radnika koji bi bili proglašeni viškovima u javnim poduzećima. Ovo iskustvo koje se uspješno koristi u Holandiji podrazumijeva najšire okupljanje radnika kojima se prezentiraju uvjeti za osnivanje biznisa- od administrativnih, finansijskih, poreskih, kadrovskih, poslovnog prostora za svaku vrstu djelatnosti, standardi kvalitete i inspeksijski uvjeti. U ovim seminarima aktivno sudjeluju lokalni poduzetnici iz različitih obrta sa svojim poslovnim iskustvom, advokati, banke, biro radi. Poslije se potencijalni poduzetnici testiraju u odnosu na sposobnosti, vještine, motivaciju i poslovnu opredijeljenost. Samo s onim zaposlenicima koji su uistinu zainteresirani za poduzetništvo, kao i uz posjedovanje određenih sposobnosti se organiziraju načini i potpora daljnjem razvoju njihovog-vlastitog biznisa.

U tom smislu je interesantan poslovni, poduzetnički inkubator i njegovo formiranje unutar javnog poduzeća, ili za više poduzeća.

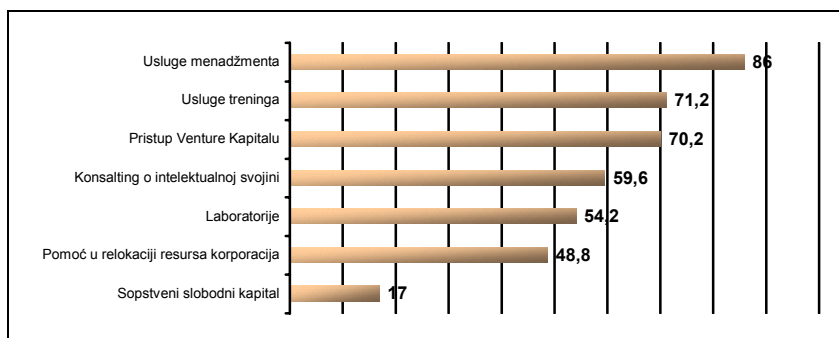
II. FAZA

Poslovni inkubatori izgledaju kao najefikasnije sredstvo za pomoć poduzetnicima u započinjanju novih poslova, razvoju mladih tvrtki osnovanih od radnika koji su tehnološki višak u javnim poduzećima i potpori istima da prežive ranjivo početno razdoblje*.

* Ekonomska komisija Ujedinjenih Nacija za Evropu (UNECE) je lansirala svoj program razvoja industrije i poduzeća kasnih 1990-ih zarad ustanovljavanja foruma gdje bi vlade mogle razmijeniti iskustva i naučiti jedne od drugih kako da strukturiraju dijaloge na nivou javnog i privatnog sektora na troškovno efikasan način. **Radna grupa UNECE-a za razvoj industrije i poduzeća** (Working Party on Industry and Enterprise Development -WP.8) je inicirala programe širenja suradnje između država članica u odnosu na poduzetništvo i definiranje praksi i institucija koje djeluju troškovno najefikasnije u stimuliranju poduzetničkog okoliša.



Grafikon 10: Vrste usluga koje može nuditi interni poduzetnički inkubator u javnom poduzeću u %



Broj poslovnih inkubatora brzo raste širom svijeta, od 200, početkom 1990-ih do oko 3000 danas. Centri za potporu poslovanju (Business support centres - BSC), inkubatori i tehno-parkovi se svi trude da osiguraju nova mala poduzeća resursima koji su neophodni za poboljšanje njihovih šansi za uspjeh. Različiti entiteti naglašavaju različite miksove prostora, izobrazbe, kapitala, umrežavanja na nivou ljudstva, konzultacija.

Glavni cilj je da se unutar javnog poduzeća utječe da se stvore uspješna poslovanja od strane radnika koja će za određeno vrijeme napustiti program, koja su financijski održiva i samostalna. Te gotove tvrtke će moći stvarati nove poslove, revitalizirati zajednicu, komercijalizirati nove tehnologije i stvarati bogatstvo lokalnih i nacionalnih gospodarstava.

Od ključne važnosti za uspjeh programa razvoja poslovanja je:

- **Menadžment ovakvog unutrašnjeg inkubatora** koji razvija i usklađuje poslovne, marketinške i resurse menadžmenta i odnose koji su oblikovani prema potrebama poslovnih klijenata tih budućih malih tvrtki ili obrta
- **Zajedničke službe**, izobrazba, tehnološka potpora i oprema
- **Izbor klijenata** (radnika iz tehnoloških viškova) i proces ubrzanja kojim će poduzeća postati nezavisnija
- **Pomoć** u financiranju neophodna za rast poduzeća. Programi za razvoj poslovanja stječu dodanu vrijednost pružajući pristup **adekvatnom iznajmljenom prostoru i fleksibilnim kreditima** na osnovu inkubatorske potpore

Članovi menadžment tima inkubatora, treba da uključe i lokalnu vlast, lokalne privatne poslovne organizacije, udruge i lokalne institucije izobrazbe. Budući poduzetnik treba da ima jasnu koncepciju u vezi njegovog budućeg poslovanja, tj. da prethodno prođe kroz poduzetničku orijentaciju koju također organizira inkubator u javnom poduzeću i da ima poslovni plan.

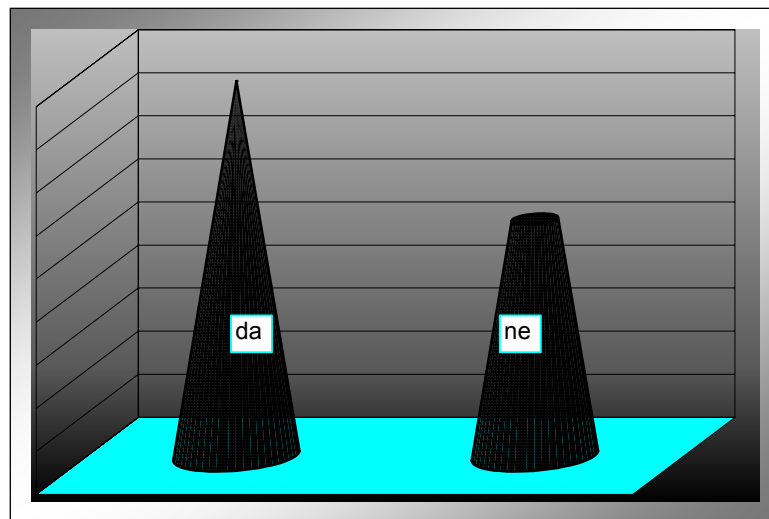
Tim treba imati informacije u vezi zaposlenih u regiji, vrste poslovanja lociranih u toj zajednici, prosječnih zarada i prihoda, lokalnog oporezivanja, raspoloživosti kancelarijskog prostora sa razumnom cijenom, lizinga, infrastrukture i prijevoza. Znanje o vrstama službi i programa na raspolaganju može biti veoma korisno za male tvrtke- početnice unutar lokalne zajednice. Na osnovu analize informacija, tim treba da oblikuje buduću poslovni inkubator u javnom poduzeću ili grupi njih.. On treba da konačno odredi svrhu i zadatke inkubatora., poslovni plan za inkubator, definiira resurse koji su na raspolaganju za početak inkubatora i da pronađe lokaciju.

III FAZA: Davanje neiskorištenih pogonskih, skladišnih i drugih kapaciteta javnog poduzeća za potrebe samozapošljavanja tehnoloških viškova

Iskustva zemalja u tranziciji također poznaju praksu davanja u povoljan zakup, ili kao otpremninu radniku ili grupi njih udruženih oko nekog novog poduzeća-poslovnog prostora, neiskorištenih kapaciteta, opreme ili repromaterijala.

Mogućnosti su u Srbiji također velike, obzirom na veliku neiskorištenost kapaciteta u javnim poduzećima, opreme koja nije u upotrebi, repromaterijala, zemljišta, kao i poslovnog prostora. Iz slijedećeg grafikona vidljiva je raspoloženosť budućih poduzetnika za korištenje ove opreme, sa kojom bi jeftinije mogli započeti biznis, posebno u udruženim projektima.

Grafikon 11. Da li biste koristili reparirane mašine, opremu i repromaterijal



Izvor: Terensko istraživanje o stavovima potencijalnih poduzetnika za započinjanje biznisa, R.Grozdanić 2004.

IV FAZA: Korporativno poduzetništvo u rješavanju tehnoloških viškova javnih poduzeća

Značajan aspekt suvremenog poduzetništva, koji se ostvaruje aktivnošću javnih i drugih velikih poduzeća (»corporate venturing«) ili promjenama unutar tih poduzeća (sintagmom »intrapreneuring«, unutrašnje poduzetništvo), jeste također praksa koju bi trebalo primijeniti u kadrovskom restrukturiranju javnih poduzeća u Srbiji.

U suvremenim gospodarstvima poduzetništvo, pokraj stvaranja velikog broja novih malih, naročito mikro poduzeća, ima važnu ulogu i u promjenama velikih i javnih poduzeća, koja još uvijek znače ogromnu gospodarsku snagu svojim kapitalom, tehnološkim znanjima, »core competencies« i na tome izgrađuju svoju razvojnu snagu, postajući vrlo fleksibilna u prilagođavanju promjenama, sa snažnom reputacijom među potrošačima i radnom snagom, koja je svojim vještinama sposobna za stvaranje novih malih tvrtki unutar javnog poduzeća.

Poduzeća su razvila više odgovora na te izazove, među njima i koncept unutrašnjeg poduzetništva, o kojem su raspravljali Pinchot (Intrapreneuring, 1994), Moss Kanterova (The Change Masters, 1983) i Drucker (Entrepreneurship & Innovation, 1984). Promijene u okolišu prinudile su poduzeća da se prilagode:

- napuštanjem hijerarhije
- delegiranjem sve više odgovornosti na pojedince i timove
- orijentacijom na rezultate
- komunikacijskom otvorenosti prema zaposlenima i prema vani
- uključivanjem zaposlenih na svim nivoima u odlučivanje i inovacije i
- reorganizacijom u novu vrstu strukture koja sve to omogućava, uz ICT potporu.

Takva poduzeća su bila uspješna za vrijeme 1990-tih godina (Peters, 1988), prije svega shvaćanjem značaja odnosa sa potrošačima, visokom kvalitetom proizvoda i usluga i brzim uvođenjem inovacija, što sve traži izvrsno osposobljene i fleksibilne ljude. Velika su poduzeća prihvatila bitne osobnosti poduzetništva:

- povećanje inovativnosti u svim tehničkim i organizacijskim vidovima proizvodnje, poduzimanje rizika i prihvaćanje nesigurnosti,
- proaktivno reagiranje na promijene u okolišu.

Unutrašnje poduzetništvo prije svega znači, poticanje zaposlenih, da u vidu prijedloga za razvoj novih proizvoda i usluga, mogućnosti racionalizacije sadašnjih poslova i slično, uvode veći smisao za inovacije i znanost unutar postojećeg poduzeća, a taj proces dovodi i do stvaranja manjih, autonomnih jedinica unutar velikih poduzeća, koja omogućavaju, da nadareni pojedinci mogu izravno utjecati na poslove i rezultat, što je nemoguće unutar velikih poduzeća. Istovremeno i rukovodstvo poduzeća, koje potiče dinamiku promjena unutar poduzeća, razgleda okoliš i stvara dinamične veze sa velikim brojem drugih kompanija (mreže ili »grozdove« poduzeća, strategijska partnerstva), a često i osamostaljuje neke projekte svojih radnika ili grupe njih, koji mogu time na tržištu postići rezultat (Vesper, 1984) kao:

- Razvoj novih poslova javnog poduzeća u odnosu na dosadašnji proizvod, uslugu, tržište i/ili tehnologiju
- Inicijative odozdo: prijedlozi zaposlenih, da se poduzeće prihvati novih poslova ili poboljša efikasnost sadašnjih
- Reorganizacija poduzeća u veći broj relativno neovisnih poslovnih jedinica- novih poduzeća i obrta, što omogućava većem broju zaposlenih da realizira poduzetničku inicijativu, uvede inovativne pristupe poslovima
- Intenzivniji procesi redovitog razvoja usluga kroz proces brainstorminga, prihvaćanja tržišnih inicijativa, izvođenje pilotskih projekata, uvođenje tehnoloških promjena
- Uključivanje u procese M&A (merger and acquisition) preuzimanjem manjih poduzeća, koja donose nove tehnologije, licencna prava, nove pristupe tržištu
- Zajednička ulaganja (joint ventures) sa drugim poduzećima, koristeći sinergijske efekte udruge znanja različitih tehnologija, tržišta
- Stvaranje odcijepljenih (spin-off) ili novih tvrtki, u koja ulaže javno poduzeće zajedno sa radnicima koji su višak od njihovih otpremnina i kredita, rukovodećim timom ili vanjskim partnerima.

Javno poduzeće koje odluči razvijati unutrašnje poduzetništvo, to može nastojati nastoji razviti u dvije faze. Prvo, **stvara potrebnu poduzetničku okolinu** u poduzeću, koja će potaći zaposlene na novi način razmišljanja, pri čemu bi menadžment definirao:

- karakter poduzetničkih ideja kojima bi dao potporu
- pravila odnosa između poduzeća i (unutrašnjih) poduzetnika,
- visinu početnih sredstava i kasnijih investicija, koje je voljan uložiti
- detaljno predviđene rezultate poduzetničkog programa
- pripremiti se za promjenu organizacijske klime i odnosa
- zaposlene obavijesti o programu i mogućnostima uključivanja,
- potencijalne unutrašnje poduzetnike i među njima izabrao one koji ulaze u drugu fazu

U drugoj fazi menadžment bi pridobio **potporu sudionika u programu** i započeo ostvarivanje nekih od prijedloga:

- uvjerio neke od zaposlenih da poduzmu aktivnu ulogu u vođenju vlastitih aktivnosti,
- pružio potporu zaposlenima u određivanju i ostvarivanju poduzetničkih projekata,
- poduzetnici razvijaju poslovne planove, predlažu ideje rukovodstvu, počinju pregovore o ostvarivanju projekata,
- najspremniji počinju realizaciju projekta

Pošto nove jedinice znače neki oblik izdvajanja od postojećih radnika, s jedne strane, ali istovremeno i tržišnu diferenciranost javnog poduzeća sa druge, nužno je definirati njihovo mjesto unutar javnog poduzeća. Jedinica treba postići neki nivo samostalnosti, razvoj te jedinice treba zaštititi od mogućih konflikata, ili ipak treba ostati vezana uz sudbinu poduzeća. Odluke javnog poduzeća bi ovisile o strateškim pravcima razvoja samog poduzeća, da li bi takvu jedinicu ostavilo kao dio matičnog poduzeća, ili bi pomoglo da ona bude samostalna, privatno vođena od strane inovatora, sa definicijom vlasničkih udjela javnog poduzeća u njoj, ili u rukovođenju, ili povraćaju uložениh sredstava. Ovo bi bio tržišno najsvrsishodniji način restrukturiranja i kadrovske rješavanja tehnoloških viškova, jer bi se oko inovirane poslovne ideje mogao stvoriti i tim od dijela radnika iz tehnološkog viška javnog poduzeća.

Moguće prednosti stvaranja jedinice unutar javnog poduzeća prethodno, pa tek onda odvajanje u potpuno samostalno, mogle bi biti slijedeće:

- prednosti u marketingu zbog imidža i izgrađene distribucije velikog poduzeća
- postojeća tehnološka osnova (znanje, vlastite tehnologije, oprema)
- poznati suradnici od povjerenja
- unutar poduzeća nema problema poslovnih tajni, lako se koriste informacije
- može se započeti pilotska proizvodnja uz date kapacitete
- pristup financijama kroz financijske veze sa bankama

Da bi koncept unutrašnjeg poduzetništva imao održiv karakter, valjalo bi također formirati i poseban fond javnog poduzeća, fond rizičnog kapitala putem kojeg bi se ove aktivnosti financirale i revolvirale.

LITERATURA

1. Grozdanić, Radmila (2005): *Preduzetništvo*, Čačak, Tehnički fakultet.
2. Grozdanić, Radmila (2005): *Preduzetnički inkubatori u Srbiji*, Međunarodna radionica, PKS
3. *Best Practice in Business Incubation*, ECE/TRADE/253, UNECE, New York & Geneva, 2001.
4. *Best Practices in Business Incubation*, ECE/TRADE/265, UNECE, New York & Geneva, 2002.
5. *Promoting and Sustaining Business Incubators for the Development of SMEs*, UNECE Coordinating Unit for Operational Activities, OPA/AC.9/4, 25 May 1999, Geneva.
6. Antal Szabó: *Best Practice in Business Incubation in Countries in Transition*, European Forum on Business Incubation: ACCELERATION, CONNECTION, ENABLING, 21-22 March 2002, Paris.
7. Glas, M. (1999): *Unutarne poduzetništvo (intrapreneurship)*.
8. U: *Poduzetništvo za 21. stoljeće*. GEA College, Ljubljana, str. 185-199
9. Glas, M. (2000): *Korporacijsko podetništvo v podjetju Nokia*. Center za razvoj podjetništva. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.