



XXV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

19. мај 2020, Суботица, Република Србија

Горан Петровић

Институт за ратарство и повртарство
Нови Сад, Србија
goran.petrovic@ifvcns.ns.ac.rs

КРИТИЧНИ ФАКТОРИ УСПЕШНОСТИ ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈА У СЕМЕНСКОЈ ИНДУСТРИЈИ

Апстракт: Циљеви пословних система проистичу из њихове мисије и визије, а да би организација била успешна у реализацији својих циљева потребно је да прати (мери) учинке и да управља својим перформансама. Ипак, без утврђивања критичних фактора успешности (КФУ) пословања и потом дефинисања одговарајућих индикатора није могуће ваљано управљање перформансама. Критични фактори успешности се тичу одређених кључних области у којима све мора бити добро урађено с обзиром да су позитивни резултати у овим областима јављају као услов остварења циљева организације. Критични фактори успешности су специфични за поједине области (гране пословања), при чему се и специфичности пословања организација унутар једне привредне гране по правилу одсликавају у уникатним скуповима идентификованих КФУ. Циљ овог рада је постављање методолошког оквира за утврђивање и само утврђивање критичних фактора успешности у семенској индустрији коју због њене специфичности одликује висок степен неизвесности и поред тога што је административно добро уређена и контролисана. У раду се наводе критични фактори успешности који се тичу перформантности пословања организације као целине и њених пословних процеса и од суштинског су значаја за постизање циљева организације у семенској индустрији и испуњавање њене мисије. Понуђен оквир за утврђивање КФУ као и сет предложених КФУ организација у области семенске индустрије је базиран на проучавању доступне релевантне литературе као и резултатима истраживања спроведеног са експертима из области семенске индустрије. Обзиром на евидентан недостатак одговарајуће научне и стручне литературе у којој се разматра тема управљања перформансама пословних система из овог сегмента пољопривреде, овај рад даје оригиналан допринос развоју теорије и праксе управљања перформансама у специфичној области семенске индустрије.

Кључне речи: критични фактори успеха, перформансе пословних процеса, индикатори перформанси

1. УВОД

Разумевање, планирање, мерење и оцењивање перформансе организације уско је повезано са њеном мисијом, односно са стратегијом чијим спровођењем се реализују циљеви организације. Нема ваљаног управљања перформансама организације ради испуњавања њене мисије без ваљаног изабарања и постављања вредних циљева организације/процеса и критичних фактора успешности (Балабан & Ристић, 2013).

Критични фактори успешности (КФУ) пословања могу бити схваћени као области од посебног интереса и од суштинске важности за реализацију стратегије. То су области чије је испуњење неопходан услов за остварење циљева организације. Као такви, морају бити предмет наглашене пажње руководства и узете у обзир у оквиру процеса управљања перформансама, конкретно у делу планирања. Према Рокарту (Rockart, 1979) критични

фактори успеха представљају ограничен број области чији ће резултати, ако задовоље, обезбедити конкурентност предузећу. Ови фактори представљају кључне области где све мора бити добро урађено и у којима су неопходни позитивни резултати како би се остварили циљеви предузећа. Тиро (Thierauf, 1982) сматра да ће резултати предузећа бити мањи од жељених ако резултати у овим областима нису задовољавајући, док други аутор (Dadashzadeh, 1989) заступа становиште да се ови фактори постављају као специфични циљеви и потребно је утврдити и пратити податке који исказују њихов учинак.

Користи које менаџери могу имати од утврђивања КФУ према Рокарту (Rockart, 1979) су следеће:

- указује се на факторе који су толико значајни да на њих стално треба обраћати пажњу
- резултује у дефинисању ограниченог скупа параметара које је потребно пратити, без трошења ресурса на релативно неважне ствари
- помера фокус у праћењу и извештавању са оних података које је „лако прикупити“ на оне који су од велике важности за управљање
- форсира менаџере да дефинишу мере за њихово обезбеђење на задовољавајућем нивоу

Критични фактори успешности се дакле, могу схватити као одабране области перформанси које су од суштинског значаја за постизање циљева организације и испуњавање њене мисије. Те кључне области се схватају као скуп активности у којима су задовољавајућа постигнућа неопходни услов за постизање циљева организације. Неспособност организације да задовољавајуће функционише у тим кључним областима се јавља као велика препрека у досезању постављених циљева организације и остварењу њене мисије.

2. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ И МЕРЕЊЕ КРИТИЧНИХ ФАКТОРА УСПЕШНОСТИ

Када се постављају циљеви, имплицитно се подразумева шта би све морало успешно да функционише да би ти циљеви били постигнути. Циљеви се често не остварују управо из разлога што изостају ови “подразумевани” учинци. КФУ се тичу управо ових учинака, које би организације морале идентификовати, њихове жељене вредности помно планирати и, најзад, конитнуирани мерити са циљем оцењивања напредовања у њиховом постизању и правременог реаговања у случају неадекватног нивоа њиховог обезбеђења који се јавља као озбиљна претња остварењу постављених циљева.

Критични фактори успешности се могу мерити и оцењивати такозваним “софт” субјективним мерама или квантитативним мерама из информација које се прикупљају из актуелних токова и на експлицитни начин. За сваки од критичних фактора успешности се морају идентификовати показатељи који ће омогућити континуирано мерење и оцењивање нивоа обезбеђености идентификованог КФУ.

Примери могућих КФУ:

- Адекватност опреме
- Мотивисаност запослених
- Потребан/довољан број запослених
- Уговорене сетвене површине
- ...

Табела 1. Примери могућих мерила за праћење нивоа обезбеђења одређеног КФУ

Критични фактор успешности	Могућа мерила (индикатори перформансе), учесталост и начин мерења
Адекватност опреме	<p>Просечна амортизованост опреме, квартално, квантитативно</p> <p>Оцена општег стања опреме, месечно, квалитативно</p> <p>Процент функционалне расположивости опреме, месечно, квантитативно</p>

Извор: аутор

Саобразно различитим нивоима перформансе (и управљања перформансама) могу се разликовати КФУ на нивоу организације (корпоративном нивоу), на нивоу пословних процеса и/или организационих јединица, као и КФУ на нивоу тимова или појединаца (нивоу послова). Холистички приступ која заговара велика већина аутора (Rummler & Brache, 1995; Kaplan & Norton, 1992) наглашава међузависност ова три нивоа указујући да организација може бити добра само онолико колико су добри њени процеси, док ваљаност обављања пословних процеса увелико зависи од ваљаности обављања одговарајућих послова. Упоредо са све већом заступљеношћу процесног приступа у управљању организацијама сфера интересовања научне и стручне заједнице се све више померала ка средишњем нивоу управљања перформансама управо повезаним са пословним процесима. Ради управљања варијаблима перформансе на нивоу процеса, неопходно је обезбедити да су процеси инсталирани тако да задовољавају потребе корисника, да ти процеси функционишу ефективно и ефикасно и да су циљеви и мере процеса покренути захтевима корисника и организације. Циљеви процеса се најчешће тичу њихових резултата (аутпута), али се могу односити и на инпуте, као и на начин реализације (активности) пословних процеса. Праћење резултата

пословних процеса повезано је са дефинисањем и праћењем индикатора резултата перформансе (који би, по правилу, требали бити саставни део модела пословних процеса). За разлику од ових показатеља оствареног резултата, индикатори перформансе идентификовани за потребе праћења критичних фактора успешности указују на стање у критичним подручјима за постизање жељених резултата, и као такви указују на потенцијале остварења жељених резултата/циљева у будућности.

Рокарт и Булен наводе да постоји пет главних извора критичних фактора успешности (Rockart & Bullen, 1986):

1. Индустрија:

Универзални бизнис принципи које деле све индустрије генеришу сет критичних индикатора који им је заједнички, али организације имају различите ЦСФ у делу који се односи на индустрију којој припадају. Свака индустрија има своје специфичности а организације које припадају ИСТОЈ индустрији деле одређени сет истих индикатора критичних фактора успеха и проиходно, истих или сличних индикатора перформанси. Различите индустрије стога имају различите критичне факторе успеха у делу који се односи на специфичности те индустрије. Тако ће банкарство, здравствена заштита, телекомуникације и грађевинска индустрија имати различите циљеве који проистичу из специфичности тржишта и циљних група, различитих менаџерских стилова, учења и развоја организације и потреба да буду флексибилне. Примера ради, семенску индустрију, карактерише сезонски карактер, спор обрт и висок степен неизвесности проузрокован утицајем природе.

2. Конкурентна стратегија:

Тржишни положај организације, односно пројекције и планови када је у питању остварење жељеног тржишног циља генерисаће и различите стратегије и самим тим различите критичне факторе успеха. Нити све организације које припадају једној индустрији имају исте полазне позиције, нити имају идентичне циљеве. Нека компанија може бити лидер у својој бранши и имати снажне ресурсе, док нека друга истовремено креће у развој или покушава заузети одређени сегмент тржишта. Ови елементи укључујући и вредности компаније утицаће на то који ће критични фактори успеха бити релевантни у том тренутку.

3. Фактори окружења:

У ову групу спадају економски, регулаторни, демографски, политички и други утицаји који нису под директном контролом организације. И поред тога, организација има обавезу да ове факторе прати, разуме и укључи код дефинисања стратегије (или стратегија) и одређивања критичних фактора успеха. Пример оваквих екстерних фактора могу бити закони који регулишу индустрију, миграције становништва, економски фактори који укључују куповну моћ и све оно што утиче на рад организације а није последица активности саме организације него је резултат утицаја средине.

4. Привремени фактори:

Односе се на тренутне, углавном краткорочне утицаје, рецимо привремене кризе које могу бити пресудне за рад организације, посебно ако је у питању посао сезонског карактера какав је семенска индустрија. То може бити привремени недостатак инпута услед тржишног поремећаја, скок цене енергената који директно утиче на цену финалног производа (рецимо, цене горива) или чак увођење санкција које онемогућава пласман робе на страна тржишта и тиме директно утиче на приходе који се остварују извозом. Критични фактори успеха ће у том случају бити другачије дефинисани у односу на ситуацију када је све у реду и када је тржиште стабилно.

5. Менаџерски положај:

Ово је важно када се КФУ посматра са становишта појединца. Перформансе остварене у домену одговорности одређених руководиоца могу имати велики утицај на целу организацију, некада тај утицај може бити и критичан. Различити менаџери имају различите КФУ па ће примера ради, руководиоца производње бити фокусиран на квалитет производа, ниво залиха, терминску усклађеност планова производње, док ће руководиоца сектора који ради са купцима као критичне факторе видети задовољство купаца, број повратника у куповини и на финансијске учинке по групама купаца.

Критични фактори имају хијерархијску природу и могу бити организациони, на нивоу функција или процеса, као и на нивоу појединачног руководиоца. Због важности реализације ових фактора за остварење циљева организације, потребно је обезбедити њихово стално праћење. Критични фактори успеха се у основи дефинишу на нивоу организације, али је могуће и постојање КФУ на нижим нивоима који имају утицаја на хијерархијски више процесе, чак и када експлицитно не припадају тим процесима. Зато је важно идентификовати све КФУ, како на организационом тако и на процесном нивоу.

Аутори Лајдекер и Бруно (Leidecker & Bruno, 1984) су става да КФУ заправо представљају карактеристике, услове или променљиве чије правилно одржавање и управљање има утицај на обезбеђивање конкурентске предности организације у односу на конкуренцију из исте индустрије.

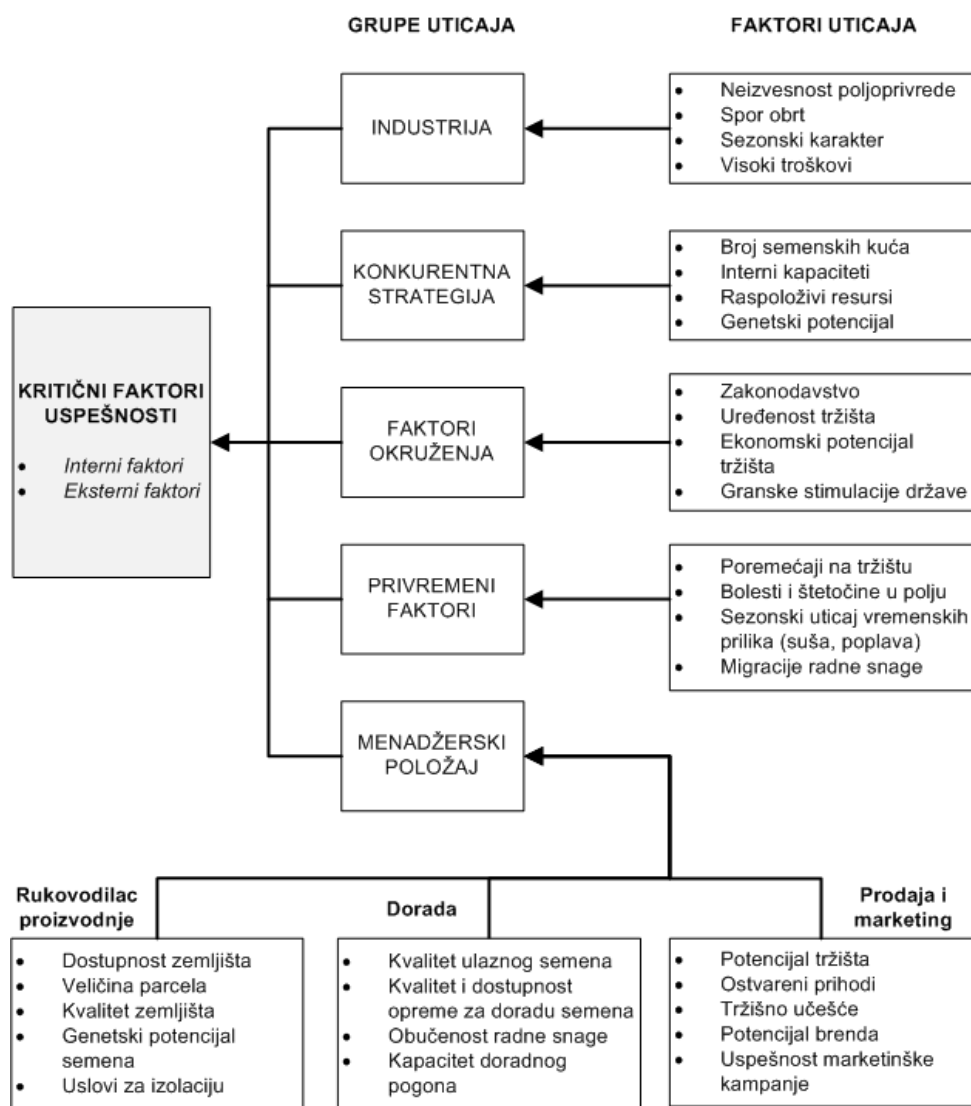
3. КРИТИЧНИ ФАКТОРИ УСПЕШНОСТИ ПОСЛОВАЊА У СЕМЕНСКОЈ ИНДУСТРИЈИ

Како би организација могла пратити постигнућа у областима које су препознате као критични фактори успешности неопходно је идентификовати индикаторе перформансе чије ће измерене вредности најбоље одсликавати степен обезбеђености појединих критичних фактора успешности у организацији.

Критични фактори успешности су у већини случајева по својој природи интерни, али су неки екстерни:

- Интерни критични фактори успешности су повезани са акцијама које могу да буду предузете у организацији, као што је, на пример, унапређивање квалитета производа/услуге;
- Екстерни критични фактори успешности су повезани са окружењем, као што је, на пример, црпљење финансијских извора из окружења.

Ако узмемо као основу пет главних извора критичних фактора успешности које су навели Рокарт и Булен (Rockart & Bullen, 1986), концептуални оквир КФУ у семенској индустрији може бити представљен као на наредној слици.



Слика 1. Концептуални оквир за утврђивање критичних фактора успешности организације у семенској индустрији
Извор: аутор

Семенска индустрија као део пољопривреде је административно добро уређена. Производња семена регулисана је Законом о семену (ЗоС, 2005), Правилником о контроли производње семена (Правилник1, 2006) и Правилником о признавању сорти пољопривредног биља (Правилник2, 2010). Та документа веома добро уређују обавезе учесника у процесима из ове индустрије. Са друге стране, у пољопривреди важе специфичне, само њој

својствене законитости као што је на пример *закон о опадајућој плодности тла* (Комљеновић, 2003), где додатно улагање рада и капитала није праћено адекватном, већ мањом количином производа. Процес оплемењивања ратарских биљних врста је временски и финансијски захтеван скуп истраживачких активности са неизвесним резултатима. Истраживање и процес стварања новог хибрида или сорте траје и до 10 година (KWS, 2018), при чему је сасвим реално да финални производ не да очекиване резултате или да га тржиште не прихвати, те да се истраживање оцени као неуспешно. И поред тога што је сама област добро уређена, семенску индустрију карактерише висок степен неизвесности.

Са намером идентификације фактора који утичу на успешност организација у семенској индустрији, током 2019. године спроведено је ауторско истраживање са групом испитаника из неколико различитих предузећа у оквиру семенске индустрије. Истраживање је спроведено путем упитника на узорку од 255 испитаника који раде у 7 области семенске индустрије, при чему су обухваћени како хибриди тако и самоплодне биљне врсте. Истраживањем су били обухваћени кукуруз, биљне врсте у групи крмно биље, група уљане културе, поврће, соја, група стрна жита и група алтернативне културе (конопља, тикве, дуван). Структура испитаника је по образовању и врсти послова које обављају обухватила све циљне групе од неквалификованог радника до доктора наука, односно од помоћног радника до оплемењивача. Анкетирани испитаници били су ангажовани у свим предвиђеним пословним процесима карактеристичним за семенску индустрију, од стварања нових биљних врста до продаје. Коначни циљ ове анкете је био да се препознају критични фактори успеха и главни индикатори перформанси пословних процеса, онако како их виде испитаници из ове индустрије. Након обраде резултата, изведене су табеле са препознатим критичним факторима успеха и индикаторима перформансе од којих је једна наведена у наставку текста.

У циљу евалуације ових закључака, исте године је спроведено ново ауторско истраживање са групом експерата са Института за ратарство и повртарство. Истраживање је спроведено техником интервјуа као где је за ову прилику одабран полуструктурирани модел интервјуа (Gubrium & Holstein, 2001). Овај модел прикупљања података одликује дефинисани оквир планираних питања и слобода испитивача у њиховом постављању, а изабран је због специфичности теме, структуре групе испитаника и окружења у коме је разговор вођен. Интервју је реализован са $n=22$ испитаника, експерата из области пољопривреде. По броју учесника овај интервју спада у „панел-интервју“ где више испитивача кроз форму разговора истовремено интервјуише испитанике, при чему сви чују одговоре (Черовић, 2013). На тај начин више испитивача добија сазнања о актуелним ставовима испитаника и начину на који перципирају кључне елементе концепта управљања перформансама пословних процеса. Сматра се да је ова оцена објективнија јер се до ње долази консенсузом интервјуиста (испитивача). Анкетирање експертске групе потврдило је груписање интерних и екстерних критичних фактора успеха организације у семенској индустрији на следећи начин:

Табела 2: Оквир критичних фактора успешности у семенској индустрији према типу

ТИП ФАКТОРА	ГРУПА ФАКТОРА	ГЛАВНИ КРИТИЧНИ ФАКТОРИ УСПЕШНОСТИ
ИНТЕРНИ ФАКТОРИ	Организација	Јасна визија и циљеви Дефинисана стратегија Добро постављен пословни модел Информатичка подршка
	Подршка менаџмента	Посвећеност менаџмента Обезбеђење потребних ресурса Активно учешће квалификованих руководиоца
	Ресурси	Земљиште (површина, доступност, квалитет) Опрема (адекватност, степен амортизације) Генетика семенског материјала Постојање партнерских мрежа (производња, дорада, продаја и дистрибуција)
	Тимови	Квалификованост чланова тима Капацитет и структура (оплемењивачи, техничари, заштитари...) Увежбаност тимова Редовне обуке и усавшавање
	Кадрови	Довољност (бројност) ангажованог људства Обученост за рад Мотивација Посвећеност

ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	Тржиште, држава, конкуренција, „виша сила“	Правна уређеност (Закони) Утицаји државе Кризе на тржишту или индустрији Активности конкуренције Утицај природе
-----------------------------	---	---

Извор: Аутор

Испитаници су препознали две групе фактора од значаја, и те групе су наведене као интерни и екстерни фактори. У групи интерних фактора према одговорима испитаника доминантни су обезбеђеност ресурса (земљиште, генетски материјал, опрема) и јасноћа циљева организације који уз подршку руководства представљају кључне елементе за успех. Иза њих, из широког спектра препознатих критичних фактора успешности издвојили су се важност довољног броја квалификованог особља, односно увежбаност тимова.

Код екстерних фактора испитаници су посебно нагласили улогу државе, поремећаје на тржишту и утицај конкуренције. Посебно занимљива група због утицаја који има јесте улога природе. У ову групу спадају суше, поплаве, најезде инсеката и глодара и слично. Иако произвођачи предузимају мере да смање утицај ових фактора понекада то није изводљиво (пример, код суша са високим температурама наводњавање није од помоћи због топлотног удара). Зато је у групу екстерних фактора уведен појам „виша сила“.

ЗАКЉУЧАК

Разумевање, планирање, мерење и оцењивање перформансе организације уско је повезано са њеном мисијом, односно са стратегијом чијим спровођењем се реализују циљеви организације. Критични фактори успешности пословања могу бити схваћени као области од посебног интереса и од суштинске важности за реализацију стратегије. То су области чије је испуњење неопходан услов за остварење циљева организације. Као такви, морају бити предмет наглашене пажње руководства и узете у обзир у оквиру процеса управљања перформансама, конкретно у делу планирања (Балабан & Ристић, 2013)

Свака индустрија има своје специфичности које је потребно уважити код дефинисања индустријских стандарда по питању критичних фактора успешности и кључних индикатора перформанси. Поједини аутори (Антић и др., 2013) наглашавају да индикатори перформанси могу варирати и од државе до државе у зависности од националних приоритета, стратегије развоја и расположивих ресурса. И док је стручна литература богата материјалом који обрађује критичне факторе успешности организација у неким индустријама, постоји евидентан недостатак одговарајуће научне и стручне литературе у којој се ово питање разматра у домену пословних система у сегменту пољопривреде, посебно у специфичној области семенске индустрије.

Посебно је важно нагласити да свака организација има своје јединствене циљеве па чак и ако припада одређеној индустрији неће имати идентичне циљеве као друга организација која припада истој индустријској грани. Индустријски КФУ стандарди су корисни али их треба третирати као предлог или водилу, а потом организација треба дефинисати сопствене критичне факторе успеха. На основу њих, треба дефинисати и индикаторе перформансе односно метрике које квантитативно и квалитативно указују на остварења и правац у ком се организација креће. Овај рад даје допринос развоју теорије и праксе управљања перформансама у специфичној области семенске индустрије и требао би бити подстицај бољем разумевању и подизању свести о важности примене ових знања у овој слабо покривеној индустрији.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Антић, Д., Крстић, И. & Ђорђевић, А. (2013). Индикатори енергетских перформанси технолошких система . Safety Engineering, Том 3.
- Балабан, Н., & Ристић, Ж. (2013). Управљање перформансом. M&I SYSTEMS. Co.
- Dadashzadeh, M. (1989). Teaching MIS Concepts to MBA students: A Critical Success Factor Approach. Journal of Information Systems Education, 1(4), 11-16.
- Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (2001). Handbook of Interview Research: Context and Method. SAGE Publications, Inc.
- Leidecker, J., & Bruno, A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning, 17(1), 23-32.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, Volume 70 (1), pp. 71-79.
- KWS, R. a. B., (2018). Breeding scheme - how a variety is obtained. Доступно на: <https://www.kws.com/aw/Innovation-and-Production/Fields-of-Activity-and-Current-Developme/Research-and-Breeding/~fjgq/>, [Приступ 01 2018].
- Правилник1 (2006). Правилник о контроли производње семена, садржини и начину вођења евиденције о производњи расада пољопривредног биља и обрасцу извештаја о производњи мицелија јестивих и лековитих гљива. Службени гласник РС, 60/2006.

- Правилник2 (2010). Правилник о признавању сорти пољопривредног биља. Службени гласник РС, 30/2010.
- Комљеновић, И. (2003). Ратарско повтарски приручник (Опште ратарство). DOI: 10.13140/RG.2.1.1255.3443.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own information needs. Harvard Business Review, March - April, 81-92.
- Rockart, J., & Bullen, C. (1986). The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Rummler, G., & Brache, A. (1995). Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Thierauf, R. (1982). Decision Support Systems for Effective Planning and Control: A Case study Approach. Englewood Cliffs: USA: Prentice-Hall.
- Черовић, С. (2013). Управљање људским ресурсима у хотелијерству. Треће издање ур. Београд: Универзитет Сингидунум.
- ЗоС (2005). Закон о семену пољопривредног биља. Службени гласник РС, 45/2005.

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE BUSINESS OF SEED INDUSTRY ORGANIZATIONS

Abstract: The goals of business systems stem from their mission and vision, and in order for an organization to be successful in achieving its goals, it is necessary to monitor (measure) performance and manage its performance. However, without defining the Critical Success Factors (CSF) of the business and then defining the appropriate indicators, it is not possible to properly manage performance. Critical success factors relate to certain key areas where everything has to be done well, since positive results in these areas occur as a condition of achieving the organization's goals. Critical success factors are specific to particular areas (branches of business), and the specificities of the organizations within one industry are generally reflected in unique sets of identified CSFs. The aim of this paper is to establish a methodological framework for identifying and solely identifying critical success factors in the seed industry, which, because of its specificity, is characterized by a high degree of uncertainty, despite being well-managed and controlled administratively. The paper outlines the critical success factors that affect the performance of an organization as a whole and its business processes and are essential to achieving the organization's goals in the seed industry and fulfilling its mission. The offered framework for determining the CSF as well as the set of proposed CSF organizations in the seed industry is based on a study of the relevant literature available as well as the results of a survey conducted with experts in the seed industry. Given the evident lack of appropriate scientific and professional literature that discusses the topic of performance management of business systems in this segment of agriculture, this paper makes an original contribution to the development of theory and practice of performance management in a specific field of seed industry.

Key words: critical success factors, business process performance, performance indicators