

SADRŽAJ

UVOD	1
<i>Mala i srednja preduzeća</i>	1
<i>Mala preduzeća</i>	1
ŽIVOTNI CIKLUS MALOG PREDUZEĆA	2
PROCES UPRAVLJANJA MALIM PREDUZEĆEM	3
SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA STRATEŠKIM FUNKCIJAMA MP	5
STRATEGIJA	6
STRATEGIJA I VIZIJA	7
PLANOVI I STRATEGIJE RAZVOJA MALIH PREDUZEĆA	8
STRATEGIJA USLASKA NA TRŽIŠTE	10
RAZVOJNE ORIJENTACIJE U STRATEGIJI INTERNACIONALIZACIJE	12
STRATEGIJSKE ODLUKE U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE KOMPANIJE	12
STRATEGIJSKE ODLUKE U POČETNOJ INTERNACIONALIZACIJI KOMPANIJE	13
STRATEGIJSKE ODLUKE U FAZI EKSPANZIJE LOKALNOG TRZISTA	15
KONKURENCIJA	16
UZROCI NEUSPEHA I USPEHA MALOG PREDUZEĆA I STRATEGIJE	17
ZAKLJUČAK	18
LITERATURA	19

UVOD

Mala i srednja preduzeća

Od ukupno dvadeset miliona preduzeća, koliko ih ima u Evropskoj Uniji, 99% su mala i srednja preduzeća.

Mala i srednja preduzeća su motor ekonomskog razvoja. Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke veštine. Po mišljenju mnogih eksperata i ekonomista MSP su sinonim za privatni sektor, i u figurativnom smislu za preduzetništvo. Njihova komparativna prednost je u tome što su fleksibilna, mogu brzo da se adaptiraju na promene i da zadovolje zahteve tržišta.

U zemljama Evropske Unije, vlade donose propise koji su fokusirani na podršku malim i srednjim preduzećima i na stimulisanje njihovog rasta i konkurentnosti.

Mala preduzeća

Mala preduzeća (engl. Small business enterprises) postoje u skoro svim privrednim oblastima. Ova preduzeća shodno ekonomskim parametrima, imaju mali obim poslovanja, mali uloženi kapital i mali broj zaposlenih radnika. Ona se strukturno uklapaju u privredni prostor koji nisu pokrila velika i srednja preduzeća i obavljaju i poslove za koje i nisu zainteresovana, ili koji nisu profitabilni za veća preduzeća.

Preduzeća male privrede povećavaju stepen i obim korišćenja novih resursa jedne privrede, uz visok stepen fleksibilnosti i adaptivnosti novim tržišnim i drugim uslovima.

Mala preduzeća po pravilu, osniva pojedinac, preduzetnik, koji je istovremeno i vlasnik i menadžer preduzeća. On samostalno donosi sve odluke koje se odnose na poslovanje i snosi rizik poslovanja preduzeća.

Malo preduzeće karakteriše relativno nizak stepen specijalizacije poslova, upravljačkih i poslovnih funkcija. Poslovi malog preduzeća su, po pravilu, lokalnog karaktera sa stanovišta tržišta i zaposlenosti.

Broj zaposlenih u malom preduzeću varira od jedne oblasti do druge. Na primer, u svetu se smatra malim preduzećem ono koje zapošljava do dvesta radnika u industriji, dok je u trgovini njegova veličina izražena godišnjim prometom.

Najveći broj malih preduzeća osniva se i posluje u oblasti maloprodaje, veleprodaje i sektora usluga. U oblasti proizvodnje, to su uglavnom kooperacije sa srednjim i velikim preduzećima u oblastima proizvodnje koje zahtevaju brza prilagodavanja ili su sezonskog karaktera (na primer modna obuća i odeća i sl.).

Visok stepen tržišne fleksibilnosti i niski fiksni troškovi predstavljaju značajnu odrednicu i komparativnu prednost malih preduzeća. Ona su često i izvor inovacija i kao takva doprinose ubrzanijem razvoju privrede. U ovim preduzećima dolazi do izražaja preduzetnička inicijativa, profitabilnost ulaganja kapitala, inovativnost i kreativnost.

Sektor malih preduzeća dobija poseban značaj u zemljama koje ostvaruju ubrzani tehnološki razvoj, jer se preko malih preduzeća lakše prenosi savremena tehnologija. Mala preduzeća imaju izuzetno značajnu ulogu u lokalnom i regionalnom razvoju jedne zemlje. Ona su često glavni izvor nove zaposlenosti.

Mala preduzeća mogu imati i značajnu ulogu u spoljnoj trgovini jedne zemlje kao kooperanti velikih multinacionalnih preduzeća i kompanija.

ŽIVOTNI CIKLUS MALOG PREDUZEĆA

Faze rasta malih preduzeća su sledeće:

Nastanak, u ovoj fazi poslovanje tek počinje, vlasnik preduzeća obavlja i većinu zadataka i možda nekolicina zaposlenih; glavni problemi su privlačenje kupaca i isporuka proizvoda i usluga.

Opstanak, u ovoj fazi organizacija je još relativno prosta, sa ograničenim brojem zaposlenih vlasnik i dalje donosi većinu odluka.

Uspeh, u ovoj fazi već se javlja mogućnost da se poveća profitabilnost i da se pospeši rast preduzeća.

Dezangažovanje, preduzeće je ekonomski stabilno i zarađuje prosečan ili nadprosečan profit, otvara se mogućnost za zaposlenjem funkcionalnih rukovodioca koji preuzimaju određene aktivnosti koje je ranije obavljao vlasnik; ako se preduzeće ne prilagodi promenama može da propadne ili da se ponovo vrati u fazu opstanka.

Rast, u ovoj fazi vlasnik ulaže gotovinu i pozajmljena sredstva da investira u dalji rast preduzeća. Strategijski menadžment postaje kritičan i vlasnik je uključen u svim fazama. Svaki neuspeh u ovoj fazi može vratiti organizaciju u fazu dezangažovanja ili opstanka pa i dotle da bude prodana.

Preuzimanje, kao ključni problem se javlja kako finansirati rast i da li je vlasnik spreman da delegira odgovornosti drugima. Ako su napore u ovoj fazi neuspešni preduzeće ili propada ili se vraća u neku od prethodnih faza.

Zrelost, u ovoj fazi preduzeće mora da kontroliše dobitak nastao iz rapidnog rasta, ova faza može dovesti i do nedostatka inovativnosti i izbegavanje rizika poslovanja te preduzeće upravo iz tih razloga mora da bude agresivno u inovacijama.

PROCES UPRAVLJANJA MALIM PREDUZEĆEM

Svaka organizacija, da bi njeno funkcionisanje bilo delotvorno, zahteva da se njom upravlja. U svakoj organizaciji moraju da postoje pojedinci koji donose odluke, koji su odgovorni za njenu misiju, njeno praktično funkcionisanje i normalno, za njene rezultate. Drugim rečima, svaka organizacija zahteva da postoji određeni broj pojedinaca koji će se baviti misijom, ciljevima, strategijom, sprovođenjem definisanih aktivnosti. Kako je preduzeće organizacija koja je usmerena na privređivanje u društvu i koja posluje na tržištu koje sa sobom nosi rizike, potrebno je da se preduzećem adekvatno upravlja.

Jedna od svakako najznačajnijih definicija upravljanja jeste ona koju je dala Meri Parker Follet, koja spada u grupu klasičnih teoretičara. Ona određuje upravljanje kao *sposobnost da se stvari obave preko ljudi*.

Najopštije posmatrano, upravljanje preduzećem predstavlja kontinualni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost u cilju realizacije svrhe poslovanja. Osnovna svrha upravljanja preduzećem jeste donošenje određenog niza poslovnih odluka kojima se vrši kombinovanje resursa u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva preduzeća, kao i ostvarivanja stabilne tržišne pozicije, rasta i razvoja. Upravljanje preduzećem karakterišu sledeći elementi:

- upravljanje jeste kontinualni proces rešavanja problema sa kojim se preduzeće susreće u toku svog poslovnog života,
- upravljanje jeste dinamički proces zbog činjenice da se uslovi privređivanja menjaju, a preduzeće mora da odgovori na njih,
- upravljanje preduzećem ima ekonomski karakter jer je usmereno na ostvarivanje ekonomskih ciljeva i oblast privređivanja u kojoj vladaju određene ekonomske zakonitosti i principi,
- upravljanje se zasniva na informacijama - donošenje poslovne odluke, kao krajnjeg rezultata procesa upravljanja, zasnovano je na analizi informacija, pri čemu ni jedna odluka ne može da bude bolja nego što su informacije na kojima se odluka zasniva,
- upravljanje preduzećem u savremenim uslovima privređivanja jeste orijentisano na budućnost, jer inkorporira u sebe sve elemente koji su preduslov rasta i razvoja.

Upravljanje preduzećem se može podeliti na tri faze: planiranje, organizovanje i kontrolu. Kako je upravljanje kontinualni proces, to su tri pomenute faze međusobno povezane - mogu se posmatrati kao podsistemi sistema upravljanja u preduzeću. Planiranjem se usmeravaju sve poslovne aktivnosti u preduzeću, organizovanjem se realizuje ono što je planirano, a kontrolom se vrši analiza rezultata koji su ostvareni na osnovu planskih odluka.

Prema nekim shvatanjima, "sitni biznis nije mali veliki biznis". Preduzetnik nije multinacionalna korporacija, već pojedinac koji traga za profitom. Da bi preživeo, on mora da ima različito gledište i mora u svojim nastojanjima da primeni principe drugačije od onih koje primenjuje predsednik velike, pa čak i srednje korporacije. Ne radi se samo o razlikama u razmerama između malog i velikog biznisa, već kao glavne prepreke za razvoj grupacije malih preduzeća javljaju se: nedostatak finansijskih sredstava; nedostatak znanja; nedostatak tržišta i nepostojanje adekvatne institucionalne infrastrukture.

Upravljanje malim preduzećem u uslovima nedostataka resursa utiče i na definisanje organizacione strukture malih preduzeća - mali je broj zaposlenih (pogotovu u mikro firmama), zaposleni obavljaju po više funkcija u preduzeću (nije redak slučaj da sam vlasnik obavlja po nekoliko funkcija), a neke funkcije/aktivnosti su dislocirane izvan preduzeća. Drugim rečima, male firme zbog nedostatka finansijskih sredstava, ili neisplativosti formiranja snažnije organizacione strukture, vođene logikom uvećanja profita, dobar deo aktivnosti koje se tiču samog poslovanja firme lociraju izvan samog preduzeća. Ovde je potrebno naglasiti da mala preduzeća mogu većinu funkcija/aktivnosti da izmeste izvan samog preduzeća.

Jedina poslovna funkcija koja se ne treba prepuštati drugima, odnosno koja mora da ostane u okviru preduzeća, jeste istraživanje i razvoj, jer je to funkcija koja zajedno sa kvalitetom i marketingom čini okosnicu rasta i razvoja malog preduzeća.

U razvijenim zemljama sveta su rasprostranjene male firme koje su visokotehnološki opremljene i koje imaju snažnu podršku u savremenim tehnološkim dostignućima, pri čemu se zapošljava minimalno potrebni broj radnika. Takođe moramo napomenuti da upravljanje u malim preduzećima mora da bude orijentisano u pravcu ulaganja u znanje i povećanja produktivnosti rada i znanja.

Uzimajući u obzir napred navedeno, kao i postojanje rizika u poslovanju, koji je u slučaju preduzetnika koji započinje mali biznis isključivo na njemu, potrebno je uočiti i neke od principa koji su važni za obavljanje samostalnog biznisa.

- Mali biznis ne znači mala ulaganja. On znači samo srazmerno manja ulaganja u odnosu na kapacitete i broj zaposlenih.
- Mali biznis zahteva primenu visokotehnoloških dostignuća, ali prevashodno zahteva primenu znanja i permanentno povećanje produktivnosti znanja.
- Novac ne dolazi ni brzo ni lako. Mali biznis zahteva rad, predanost poslu, savesnost i kompetentnost svih zaposlenih da bi se ostvario rast produktivnost rada i znanja.
- Tržište je sve. Samo poznavanje tržišta, odnosno svojih kupaca i potrošača, ali i svoje konkurencije, stvara uslove za poslovni rezultat.
- Savremeno tržište ne trpi nekvalitetno poslovanje. Nekvalitetni proizvodi i usluge ne mogu da prođu u uslovima globalizacije tržišta i primeni visoke tehnologije, koja je svima dostupna.
- Globalni cilj poslovanja malog preduzeća jeste permanentno povećanje produktivnosti poslovanja. Rast produktivnosti utiče na kvalitet proizvoda, koji utiče na rast produktivnosti. U krajnjoj liniji ovo znači širenje tržišta i povećanje zaposlenosti.
- Marketing nije reklama. Marketing nije ni prodaja. Marketing je upravljački koncept koji treba da stvori uslove da se poslovanje obavlja u kontinuitetu, uz obezbeđivanje razvojnih ciljeva preduzeća.
- U savremenoj privredi profit nije osnovni cilj. On je posledica dobro osmišljenog i vođenog poslovanja. Interes kupaca i potrošača, kao i dobrobit društvene zajednice su uvek na prvom mestu.
- Mali programi mogu da budu stimulisani samo ukoliko su isplativi.
- Mala preduzeća se osnivaju u velikom broju, ali i nestaju u velikom broju zbog nekonkurentnosti na tržištu. Svi ne mogu da uspeju. Uspeće samo one firme koje prihvate činjenicu da je znanje osnov poslovanja, povećanje produktivnosti rada imperativ savremenog poslovanja, a permanentno unapređivanje kvaliteta u skladu sa zadovoljavanjem zahteva tržišta suštinski cilj poslovanja.

SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA STRATEŠKIM FUNKCIJAMA MP

Najveći broj malih preduzeća ne može da formira istraživačko-razvojne organizacione celine. Neophodno je da istraživanje i razvoj, kao funkcija od strateškog značaja za poslovanje svakog preduzeća, bude implementirana u organizacionu strukturu preduzeća. Drugim rečima, inovacija mora da bude osnov razvojnog opredeljenja preduzeća. Prema Drakeru, prava preduzetnička privreda se zasniva na inovacijama, i to kako onim koje spadaju u kategoriju "sjajne ideje", tako i onih koje predstavljaju rezultat sistemskog rada preduzetnika - svrsishodnih inovacija. Svrsishodna inovacija jeste rezultat analize, sistema i teškog rada. Svaka uspešna inovacija je rezultat koordiniranog delovanja tehnološke inovacije i marketinga - uspešna inovacija zahteva tehnološku i marketing inovaciju. Funkcija istraživanja i razvoja treba da bude implementirana u organizacionu strukturu malog preduzeća, dok u srednjim preduzećima treba težiti formiranju manjih organizacionih jedinica, koje bi mogle da se bave delimično, ili u potpunosti, ovom aktivnošću.

Unapređivanje kvaliteta poslovanja postaje imperativ savremenog tržišta i globalnih tokova. Implementacija sistema kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000 i uspostavljanje procesa permanentnog unapređivanja kvaliteta, zajedno sa primenom tehnika reinženjeringa, predstavlja osnovu za unapređivanje produktivnosti poslovanja malih preduzeća i kreiranja konkurentске prednosti na međunarodnom tržištu, prevashodno zbog tržišne i tehnološke fleksibilnosti preduzeća iz ove grupe.

Glavni razlozi za uvođenje sistema kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000 u sektor malih preduzeća su: povećanje konkurentске sposobnosti malih preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu i lakša internacionalizacija poslovanja malih preduzeća. Kako mala preduzeća nemaju dovoljno finansijskih sredstava za plaćanje konsultantskih usluga u oblasti upravljanja kvalitetom, a ponekad ni dovoljno zaposlenih koji bi mogli samostalno da iznesu posao oko uvođenja sistema kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000, u nekim razvijenim zemljama se primenjuje praksa grupnog uvođenja sistema kvaliteta za preduzeća iz grupe malih preduzeća.

Treba napomenuti i dva resursa neophodna za otpočinjanje novog preduzeća: ljudski resursi, finansijski resursi, a kao podrška malim preduzećima. Neophodno je postojanje vladine regulative za podršku malim preduzećima i poslovni inkubatori

STRATEGIJA

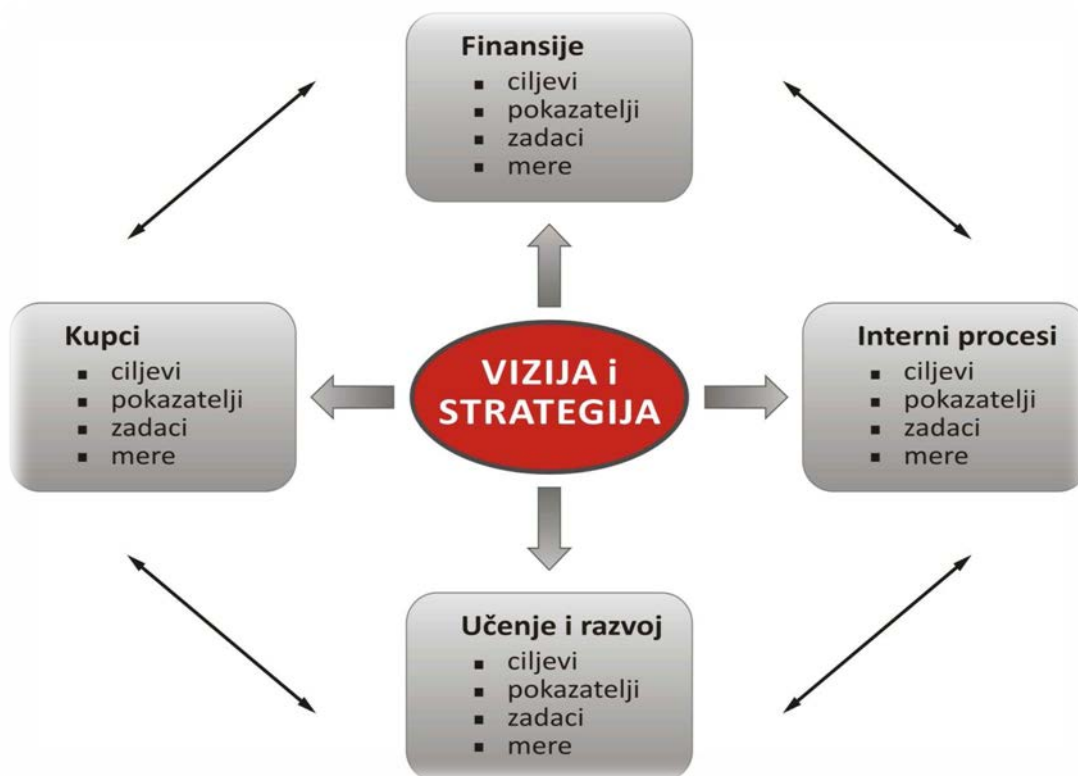
U uslovima savremenog poslovnog okruženja uloga strateškog načina razmišljanja i upravljanja dobija na značaju. Faktori savremenog poslovnog okruženja važni su za razumevanje izazova koji se postavljaju pred savremeno preduzeće. Neki od najvažnijih faktora su: globalizacija, prepoznavanje potreba korisnika, inovacija, povezanost sa korisnicima i dobavljačima i zaposleni naoružani znanjem. Povećana konkurencija zahteva veće stručno angažovanje u analitičkim procesima, inženjeringu, marketingu, upravljanju i administraciji. Ulaganje u znanje, upravljanje i

korišćenje znanja zaposlenih postalo je ključno za preduzeća u informatičkom dobu. Strategija je skup teških izbora i svest da preduzeće treba da postane različito od drugih. U trenutku kada preduzeće odluči da napusti strategiju po pravilu plati cenu, možda ne odmah ili u kratkom roku, ali sigurno u dugoročnoj tržišnoj utakmici. Sama prisutnost strategije u preduzeću nije dovoljna. Naravno, ni najbolje izražena strategija nema vrednost ako se ne primenjuje. Studija magazina "Fortune" pokazala je da je manje od 10% uspešno razvijenih strategija bilo i uspešno uvedeno u svakodnevno poslovanje.

Glavna pitanja koja se nameću prilikom opšteg opredeljenja pojedinaca - potencijalnih preduzetnika - u vezi sa započinjanjem sopstvenog biznisa su sledeći: kako odabrati ideju, da li ući u konkretan posao, kako naći potrebna finansijska sredstva, kako realizovati ideju na tržištu i ostvariti zaradu. Pronalaženje ideje predstavlja svakako važan korak u pokretanju sopstvenog biznisa. Do uspešne ideje može se doći na nekoliko načina: kopiranjem postojećeg biznisa, kupovinom postojećeg biznisa, otcepljenjem, franšizingom, inovacijom, ličnim iskustvom, itd. Kao glavni problem kod započinjanja poslovanja, odnosno, osnivanja novog preduzeća javljaju se: neopredeljenost, neodlučnost i nedoslednost.

STRATEGIJA I VIZIJA

Strategija poslovanja, kojoj svako preduzeće koje želi rast mora da posveti dužnu pažnju, proističe iz *vizije i misije* preduzeća i mora biti jasno definisana, sa ciljevima i zadacima koji su prepoznatljivi i sprovodljivi. Za uspešno sprovođenje strategije ciljevi moraju biti merljivi. Sa jasnim pokazateljima i merama moguće je razvijati i unaprediti organizaciju. U savremenom okruženju pokazalo se da nije dovoljno oslanjati se samo na čisto finansijske pokazatelje. Savremeno poslovanje postavilo je pred menadžere zadatak da prate i mere ne samo finansijske, već i ostale pokazatelje vrednosti i uspeha neke organizacije. Ključ za uspeh malih preduzeća je medjuzavisnost i neraskidiva povezanost vizije i strategije preduzeća. (Slika 1).



Slika 1: Povezanost vizije i strategije preduzeća

PLANOVI I STRATEGIJE RAZVOJA MALIH PREDUZEĆA

Koliko je razvoj malih preduzeća važan zemljama u tranziciji pokazuju između ostalog i strategije razvoja. Kojima vlade promovišu ciljeve i daju odrednice kako bi stvari trebalo da se odvijaju u nekom dužem ili kraćem periodu. Jedan primer za to je i document Vlade Srbije (Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Republici Srbiji 2003 – 2008.g.) iz 2003. Godine. Njen cilj je promocija preduzetništva i kreiranje okvira za stvaranje održivog, međunarodno konkurentnog i izvozno orjentisanog sektora malih i srednjih preduzeća i preduzetništva (dalje u tekstu: sektor MSP) u narednom periodu od pet godina i na taj način obezbedi ekonomski i društveni boljitak za Republiku Srbiju koji se ogleda u:

- Povećanju životnog standarda i smanjenju razlika između prosečnih primanja u Republici Srbiji i zemljama Evropske Unije
- Značajnom porastu zaposlenosti
- Snažnijem i ravnomernijem regionalnom razvoju
- Jačanju međunarodnih trgovinskih veza, pogotovo sa zemljama Evropske Unije, i
- Povećanju raspoloživih sredstava za ostale društvene sektore, pre svega obrazovanje, zdravstvo i penzione fondove.

U tom smislu Vlada Republike Srbije odredila je dva ambiciozna strateška cilja razvoja sektora MSP do kraja 2007.g. A to su:

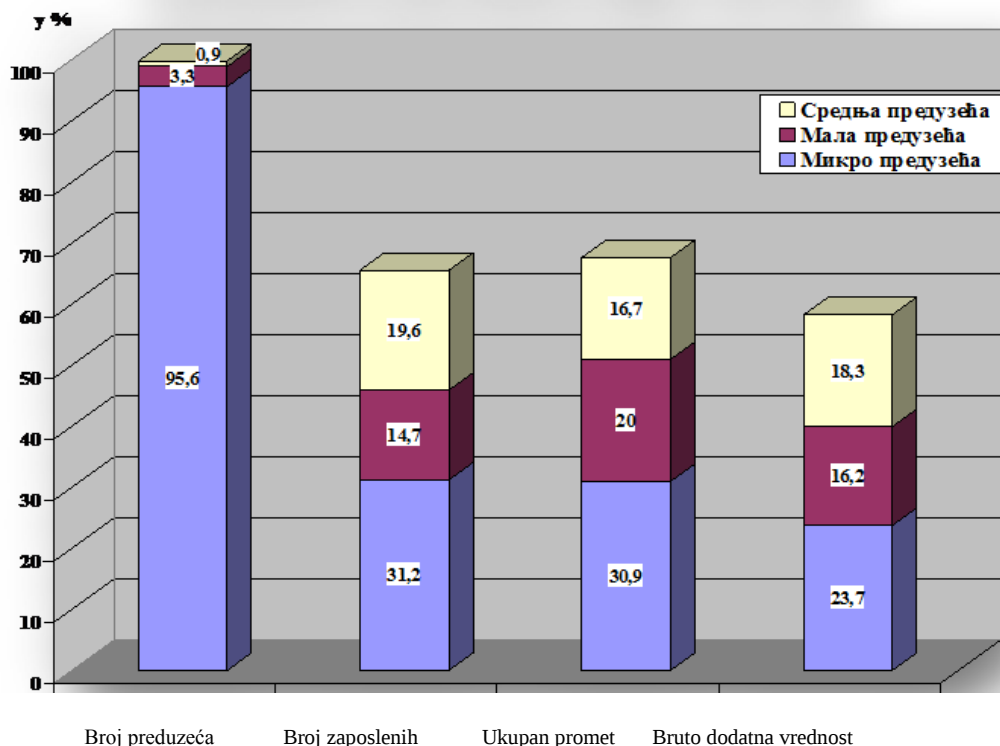
- 1) porast ukupnog broja malih i srednjih preduzeća i privatnih preduzetnika sa oko 270.000 (2002. g.) na oko 400.000 i
- 2) otvaranje preko milion novih radnih mesta u sektoru MSP.

Veliki broj pokazatelja dobijenih na osnovu uporednih iskustava govore u prilog mogućnosti ostvarivanja definisanih strateških ciljeva. Ostvarivanjem ovih ciljeva odnos broja malih i srednjih preduzeća i privatnih preduzetnika prema ukupnom broju stanovnika i prosečan broj zaposlenih po preduzeću u Republici Srbiji značajno će se približiti proseku Evropske Unije.

Strategija donosi odgovore na više ključnih pitanja, kao što su kakva treba da bude struktura malih preduzeća.

Zatim, kako treba koncipirati i operativno sprovesti integralnu politiku konkurencije, kakva politika treba da se sprovedi po pitanju dolaska inostranih malih preduzeća, u kojoj meri i na koji način podsticati procese horizontalne i vertikalne kooperacije i integracije malih preduzeća sa domaćim i ino-partnerima, kako intenzivirati i potpuno dovršiti procese ciljane privatizacije društvene i mešovite svojine, kakve podsticaje treba preduzimati u kreiranju modernih malih preduzeća, u kom pravcu usmeravati tehnološki razvoj malih preduzeća, u kom pravcu usmeravati savremena urbana rešenja u cilju ravnomernog prostornog razvoja i razmeštaja malih preduzeća, koju politiku regionalnog razvoja malih preduzeća treba sprovesti, u kom pravcu i na koji način domaća mala preduzeća treba da šire poslovanje van granica Srbije, kako obezbediti adekvatnu zaštitu potrošača, koja i kakva pravna rešenja treba institucionalizovati u funkciji izgradnje modernih malih preduzeća i koje to institucije treba formirati i koji je njihov sadržaj rada da bi se što efikasnije realizovali definisani ciljevi.

Struktura malih preduzeća sektora Republike Srbije



Na grafikonu je prikazana struktura sektora i učešće pojedinih pokazatelja u strukturi privrede Republike Srbije, pri čemu mikro preduzeća dominiraju kada se posmatra njihovo učešće u broju zaposlenih, ukupnom prometu i bruto dodatnoj vrednosti. Niži nivo aktivnosti malih preduzeća ogleda se u sledećim problemima: nedovoljan nivo znanja i veština; raskorak između finansijskih potreba i postojećih finansijskih instrumenata; regionalna nejednakost u razvoju; nedovoljno korišćenje novih tehnologija i inovacija neodgovarajuće zastupanje interesa MP. Podaci takođe ukazuju na to da bi se konkurentnost, inovativnost i tehničko – tehnološki napredak u MP mogli značajno povećati.

STRATEGIJA USLASKA NA TRŽIŠTE

Kada jednom uđe na tržište novo preduzeće mora da odabere konkurentsku strategiju. Na izbor strategije mogu da učestvuju dve ključne karakteristike: **stručnost**, tehnologija i veština proizvodnje i **sposobnost**, način poslovanja, poslovni procesi i organizaciona struktura.

Sve strategije preduzetničkog ulaznog probijanja malih preduzeća se mogu grupisati u šest tipova. Svaka od ovih strategija može biti efikasna na određenom prostoru i u određenom vremenu, a na drugim ne. Takođe, moguće je da kod konkretnog poslovnog poduhvata nije u pitanju samo jedna strategija ulaska nego kombinacija elemenata više različitih strategija. Traganje za uspešnom strategijom otpočinjanja poslovne aktivnosti može ukazati na sinergetske efekte kombinacije različitih pristupa. Svaka strategija ima svoje prednosti i nosi određene rizike:

Razvoj novog proizvoda ili usluge. Prvi automobil, avion, radio, mlazni motor, kolor televizor, mikrotalasna pećnica, mikročip, i PC su sasvim novi proizvodi. Neke od njih su razvile postojeće kompanije a neke su poslužile za formiranje novih kompanija. Mnoge kompanije koje su neki proizvod prve uvele na tržište su nestale, a proizvodi su ostali. Rizici se mogu javiti u vezi sa lošim dizajnom, nemogućnosti da se proizvod probije na tržište i obezbedi masa kupaca koja je neophodna da bi posao opstao ili da se postigne cena na tržištu koja pokriva ostale troškove poslovanja. Takođe, druge kompanije koje raspolažu snažnijim resursima, mogu pažljivo pratiti i, zahvaljujući svojoj snazi, „očistiti“ novu kompaniju iz konkurentskog ambijenta.

Razvoj sličnog proizvoda ili usluge. U pitanju su slični proizvodi, koji dovoljno različiti od postojećih, tako da omogućavaju ulazak na konkurentsko tržište sa njima. Recimo restoran koji se otvara na istoj lokaciji kao i postojeći ali sa drugačijom strukturom hrane i pića i cena. Kod ove strategije kada su u pitanju proizvodi i poslovi koji nisu dosta izdiferencirani postoji opasnost da se razvije destruktivna cenovna konkurencija, kao i da postojeći konkurenti koji su uhodaniji u poslu, vrednostima, rutinama, i praksama eliminišu nove konkurente.

Kupovina franšize. Restorani brze hrane, benzinske stanice, razne vrste maloprodaje i sl. Davalac franšize potpisuje ugovor sa primaocem franšize, u kojem proizvođač ili distributer proizvoda ili usluge zaštićenog robnom markom ustupa pravo nekoj kompaniji za lokalnu distribuciju proizvoda ili usluga uz pridržavanje standarda kvaliteta, pri čemu zauzvrat dobija naknadu. Davalac franšize može pomoći novom preduzeću, kod obuke zaposlenih, računovodstvenim uslugama, procenom performansi posla, asistencijom u izboru lokacije i sl. Davalac franšize može dati netačne informacije vezane za uspešnost posla ili neispunjavanjem obaveza iz ugovora dovesti u pitanje ceo poduhvat, i sl.

Iskorišćavanje postojećeg proizvoda ili usluge. 1. transferisanje proizvoda ili usluge na nove lokacije; isti tip posla obavlja na mnogim lokacijama, recimo poslovi kao što su benzinske pumpe ili lanci maloprodaje. Nova preduzeća mogu primeniti ovo načelo poslovanja. Potrebno je proceniti potencijal novog posla, kao i resurse za ovakve poduhvate. 2. popunjavanje nedovoljne ponude nekih proizvoda ili usluga. Ukoliko one kompanije koje su već u poslu ne uoče da postoji oskudica za određenim proizvodima ili uslugama (za vodom, stanovima), koja može biti izazvana brojnim faktorima – javlja se šansa za preduzetnika, na početku postoji malo rizika ali sa uvećanjem broja konkurenata smanjuje se potencijali posla. 3. kapitalizacija neiskorišćenih resursa. Potrebno je uočiti koji su to resursi a zatim proceniti potencijale posla. Recimo, šumarstvo, rudarstvo, prikupljanje i prerada materijala koji se mogu reciklirati. Mora se videti zašto ti resursi nisu iskorišćeni, šta preduzetnik zna što drugi ne znaju, kakav je potencijal posla.

Sponzorstvo novog preduzeća. Jedna od najbezbednijih strategija ulaska je iskorišćavanje nečije spremnosti da pomogne osnivanje novog preduzeća: 1. kupci mogu biti zainteresovani za proizvode novog preduzeća i mogu platiti unapred za proizvode, putem narudžbine velikih količina, putem ugovora o stalnim kupovinama i sl. 2. dobavljači koji su zainteresovani za razvoj

novog preduzeća kao korisnika njihovih usluga, mogu ga sponzorirati tako što će mu unapred isporučiti proizvode i usluge. 3. investitori mogu poći od profitabilnosti ili pomagati svojim prijateljima u otpočinjanja novog posla, ili od toga da će se zaposliti u novom preduzeću i biti direktori i sl. Kod ovakvog načina ulaska na tržište, veoma su bitni kredibilitet i sposobnosti preduzetnika kao i potencijal novog posla.

Kupovina postojećeg preduzeća. Ukoliko preduzetnik prepozna potencijal nekog preduzeća za poslovni uspeh i ako sam poznaje posao u koji ulazi ili smatra da može uspešno organizovati posao u koji ulazi angažovanjem stručnjaka sa strane, može kupiti postojeće preduzeće. Uvek treba imati na umu, zašto se neko preduzeće prodaje... Da li su ulaganja u to preduzeće realna i sl. Najbolja situacija je kada se kupuje preduzeće od lica koje odlazi u penziju i čiji interes nije samo maksimiziranje zarade već i da se održi poslovni uspeh preduzeća, njegovo ime i prepoznatljivost. A najlošija varijanta je kupovati preduzeće sa gubicima – ipak, ako se ima rešenje za to preduzeće, kao i svi neophodni resursi za njegov oporavak i znanja koja su za to potrebna, kao i veštine i prepozna njegov potencijal u postojećem poslu u budućnosti ili u nekom novom gde bi se resursi sa kojima raspolaže to preduzeće u kombinaciji sa vrednostima mogle iskoristiti za poslovni uspeh – onda je i to opravdano

RAZVOJNE ORIJENTACIJE U STRATEGIJI INTERNACIONALIZACIJE

Strategija internacionalizacije je najdinamičnije razvijen pravac rasta i razvoja kompanije.

Kompanija može oblikovati internacionalne operacije primenom sledećih orijentacija:

- *etnocentrične* (prihvatljiva za kompanije koje se nalaze u fazi početne internacionalizacije. Pristup na inotrištu je uslovljen pristupom na domaćem tržištu, odatle naziv etnoorijentacija. Troškovi nastupa na inotrište primenom etnocentrične orijentacije su minimalni.)
- *policentrične* (orijentacija kompanije ka zemlji ka ciljnom tržištu. Fokusna tačka poliorijentisanih kompanija je lokalno tržište. Podrazumeva istraživanje i obradu lokalnih tržišta, analizu konkurencije i istraživanje potrošača od strane kompanije. Troškovi su viši u odnosu na troškove etnocentrične orijentacije, ali su efekti veći.)
- *regiocentrične* (kompanija traži potencijalna ciljna tržišta među regionalnim tržištima. Fokusna tačka je regionalno tržište. Manji su troškovi u okviru regiona, i povećavaju se efekti. Menadžment se multiplikuje onoliko puta koliko je regionalnih tržišta).
- *Geocentrične* (primenjuju kompanije globalnog karaktera u oblikovanju internacionalnih operacija. Focus je svetsko tržište. Menadžment je centralizovan, radi podizanja efikasnosti poslovanja i upravljanja. Kompanije teže da budu jednake svuda u svetu koliko god je to moguće.)

STRATEGIJSKE ODLUKE U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE KOMPANIJE

Definisanje strategijskog opredeljenja je odluka koja se donosi u predfazi početne internacionalizacije.

Redefinisanje strategijskog opredeljenja sledi pri prerastanju kompanije iz niže u višu fazu internacionalizacije.

Definisanjem strategijskog opredeljenja kompanija definiše:

- *pravac internacionalizacije* (kompanija određuje geografski domet poslovnih operacija, željeni pravac ekspanzije i nivo uključenja na međunarodno tržište.)
- *područja konkurentske prednosti* (kompanija definiše bazicnu komparativnu prednost koju transferiše na inotržiste radi korišćenja efekata ekonomije obima, dometa ili veličine u zavisnosti od nivoa internacionalizacije. Globalnim pozicioniranjem kompanija koristi bazicnu komparativnu prednost za ostvarenje ekonomije obima na svetskom tržištu i sto višeg stepena globalne sinergije. Bazična prednost kompanije može biti u : inovaciji, intelektualnoj imovini, troškovno orijentisanoj strategiji i cenovno osetljivom kupcu.)
- *strategijske prioritete* (kompanija planira proces uključivanja na međunarodno tržište donoseći odluke o nastupu, razvoju lokalnog tržišta ili globalnoj racionalizaciji).

STRATEGIJSKE ODLUKE U POČETNOJ INTERNACIONALIZACIJI KOMPANIJE

Pokretači početne internacionalizacije su:

- zasićeno domaće tržište
- kretanje potrošača ka stranim tržištima
- diversifikacija rizika
- mogućnost pribavljanja resursa na inotržištima
- ulazak inokonkurencije na domaće tržište
- praćenje tehnoloških promena
- podsticanje internacionalizacije od strane države domaćeg tržišta
- razvoj komunikativne tehnologije i marketing infrastrukture

Odluke o početnoj internacionalizaciji se odnose na:

- Odluka o izboru ciljnog tržišta se temelji na saznanjima koja se rezultat procesa istraživanja, odnosno neprekidnog i sistematskog procesa prikupljanja informacija o globalnom biznis

okruženju, biznis okruženju zemlje/zemalja, okruženju tržišta, tržištu proizvoda. Odluka o izboru ciljnog tržišta je pod uticajem karakteristika ciljnog tržišta koje ga čine manje ili više atraktivnim. Poželjno je da su po veličini manja tržišta, po stepenu konkurentnosti - tržišta sa slabo izraženom konkurencijom, po stepenu integrisanosti - tržišta sa višim stepenom integracije.

Odluka o tajmingu ulaska se odnosi na odluku o:

- ulasku na jedno tržište, manji ili veći broj tržišta
- osvajanju tržišta

Kompanije male ili srednje veličine će odabrati jedno ciljno tržište ili mali broj sličnih i srodnih tržišta, na koja će koncentrisati napor do sticanja odgovarajućeg iskustva.

Osvajanje više tržišta istovremeno je osobeno za snažnije i iskusnije kompanije sa ambicioznim menadžmentom. Neuspeh na jednom tržištu kompanija kompenzuje uspehom na drugo i obrnuto.

Kompanija primenjuje anticipativnu proaktivnu strategiju konkurentskog pozicioniranja, deluje pre konkurencije obezbeđujući sebi konkurentnu poziciju za budućnost.

Reaktivnom ofanzivnom strategijom kompanija izaziva konkurente na svom ili njihovom tržištu.

Manje snažne kompanije ući će na veći broj manjih tržišta na kojima će reaktivnom odbrambenom strategijom konkurentskog pozicioniranja štititi interese i položaj od konkurencije.

Odluka o načinu ulaska - kada se donosi, neophodno je uključiti u analizu opravdanosti forme internacionalizacije sledeće faktore:

- karakter ciljnog tržišta
- stav kompanije prema internacionalizaciji
- izabranu strategiju tržišne ekspanzije
- konkurentsku strategiju ulaska
- karakter proizvoda

Samostalni nastup kompanije na inotrižište putem inodirektnih investicija se može očekivati:

- na velikim tržištima
- politički stabilnim tržištima
- tržištima sa stabilnom i razvojnom infrastrukturom
- tržištima na kojima deluju direktne trgovinske barijere

Zajednička ulaganja se mogu očekivati kao optimalna forma internacionalizacije ako je reč o:

- velikim tržištima sa visokom stopom rasta
- politički polustabilnim tržištima

- tržišta sa izraženim socijalnim kulturnim razlikama

Kooperativni aranžmani sa lokalnim partnerima su pogodna forma internacionalizacije ako je reč o :

- tržištima slabijeg potencijala
- zemljama sa visokim rizikom....

Licenca i franšizing su pogodni za:

- brzo osvajanje manje ciljnog tržišta
- tržišta sa izraženim političkim rizikom
- zemlje sa visokim rizikom

Izvoz je pogodan za :

- mala tržišta, niske stope rasta
- tržišta politički nestabilna
- tržišta sa nerazvijenom infrastrukturom
- proizvode koji su skupi ili sitni po veličini...

STRATEGIJSKE ODLUKE U FAZI EKSPANZIJE LOKALNOG TRŽISTA

Su odluka o:

- * Redefinisanju poslovnih aktivnosti početne internacionalizacije

Može biti podstaknuto: rastom lokalnog tržišta, konfrontacijom sa lokalnim konkurentima, kreativnošću lokalnog menadžmenta i efikasnijem korišćenju lokalnih dobara i imovine.

Preispitivanje zahteva i potreba potrošača lokalnog tržišta je preduslov redefinisavanja poslovnih aktivnosti kompanije.

Ekspanzija lokalnog tržišta se može sprovesti:

- modifikacijom proizvoda
- inovacijom proizvoda
- proširenjem linije za potrebe ciljnog tržišta
- širenjem marke

- uvođenje novih marki istog proizvoda
- proširenjem tržišnog segmenta
- pronalaženjem novih segmenata

Npr: *Kompanija Nestle* dodaje rižu umesto lešnika u čokoladu za japansko tržište.

* definisanje izvora konkurentske prednosti

Izvori konkurentske prednosti se nalaze u bazicnoj komparativnoj prednosti kompanije prenesenoj na lokalno tržište sa domaćeg tržišta.

Troškovi, odnosno cena, mogu biti baza diferentne prednosti velikog broja kompanija.

Smanjenje troškova utiče na porast konkurentnosti.

Kompanija se može naći u situaciji da redefinise konkurentsku poziciju dostignutu u početnoj internacionalizaciji u skladu sa željenim višim nivoom internacionalizacije.

* redefinisane konkurentske pozicije je pod uticajem karaktera diferentne prednosti. A diferentna prednost gradi karakter konkurencije.

KONKURENCIJA

Tržišna konkurencija posmatrana samo sa strane ponude se javlja kao suparništvo između učesnika u ponudi robe sa ciljem svakog učesnika da tržište svoje robe proširi na račun drugih učesnika. Međutim, definicija konkurencije mora uzeti u obzir i drugu stranu – stranu tražnje jer osobine i reakcije tražnje takođe utiču na karakteristike konkurencije.

Definicija – Konkurencija je takvo tržište koje podrazumeva:

- tržišnu utakmicu između prodavaca čiji je cilj da svoju robu prodaju pošto boljim uslovima i u što većem obimu;
- tržišnu utakmicu između kupaca koji se nadmeću u pritisku na cene kako bi došli do željene robe;
- tržišnu utakmicu između prodavaca i kupaca gde svaka strana nastoji da ostvari što povoljnije uslove za sebe.

Prema tome, tržišna konkurencija se ne može posmatrati kao fenomen usko povezan samo sa ponudom na tržištu. Konkurencija se javlja i između preduzeća jer sva preduzeća konkurišu za potrošački dohodak, ali i između potrošača jer i oni nastoje da ostvare svoje ciljeve - kupovina

dobara po što povoljnijim uslovima.

Tržišna stanja

Među tržišnim učesnicima se na tržištu mogu uspostaviti konkurentski odnosi različite prirode i sa različitim uticajima na funkcionisanje privrede. Različiti konkurentski odnosi na različite načine utiču na obrazovanje konkretne tržišne strukture odnosno obrazovanje određenih tržišnih stanja.

Konkurentski odnosi među učesnicima na tržištu zavise od brojnih faktora, ali su neki od najvažnijih ipak:

- broj i veličina učesnika na tržištu (kupaca i prodavaca),
- snaga pojedinačnih tržišnih učesnika,
- homogenost odnosno heterogenost roba,
- stepen elastičnosti ponude i tražnje,
- postojanje odnosno nepostojanje barijera za ulazak odnosno izlazak iz grane itd.

Ekonomska nauka se sve do tridesetih godina XX veka bavila samo ekstremnim tržišnim stanjima – potpunom (slobodnom, neograničenom, perfektnom) konkurencijom i potpunim monopolom. Na taj način se morfologija tržišta posmatrala vrlo pojednostavljeno, a kompleksnost i raznolikost sistema odnosa koji su se u praksi pojavljivali na tržištu su zanemarivani.

UZROCI NEUSPEHA I USPEHA MALOG PREDUZEĆA I STRATEGIJE

Najčešći uzroci propadanja preduzeća su:

- **Menadžerska nekompetentnost ili neiskustvo.** Mnoga preduzeća su započeli ljudi sa malom ili nikakvom menadžerskom obukom ili iskustvom. Ovo je najčešći uzrok propadanja preduzeća.
- **Nezainteresovanost.** Posle glamuroznog otvaranja novog poslovnog poduhvata neki preduzetnici se obeshrabre i ne koncentrišu se na poslovanje onoliko koliko bi trebalo. Osnivanje malog preduzeća zahteva veliko angažovanje vlasnika. Vlasnici malih preduzeća koji nisu voljni da rade puno sati i da izvršavaju veoma teške zadatke verovatno neće uspeti.
- **Slabi sistemi kontrole.** Sistemi kontrole pomažu menadžerima da prate troškove, nivo proizvodnje, produktivnost, itd. Ako sistemi kontrole ne ukazuju na probleme, menadžeri zapadaju u teškoće pre nego što se pojave vidljiviji indikatori lošeg poslovanja.
- **Nedovoljno kapitala.** Novo preduzeće mora da ima dovoljno kapitala da funkcioniše najmanje šest meseci bez ostvarivanja profita.

Na žalost, postoji mnogo manji broj razloga za uspeh preduzetničkih poduhvata, nego za njihov neuspeh. Neki od važnijih razloga za uspeh novih poduhvata su:

- ***Naporan rad i posvećenost.*** Vlasnici malog biznisa moraju biti posvećeni stalnom uspehu i angažovanjem svog truda i vremena omogućiti da se taj uspeh i ostvari. Puno rada i malo odmora su karakteristični za prvih nekoliko godina postojanja malog preduzeća.
- ***Obezbeđenje tržišne tražnje za proizvodima i uslugama.*** Pažljiva analiza tržišnih uslova može da pomogne vlasniku malog preduzeća da postigne verovatni prijem svoje robe i usluga na tržištu.
- ***Menadžerska kompetentnost.*** Uspešni vlasnici malog poslovanja imaju solidno razumevanje oko onoga šta treba da urade. Oni mogu da steknu menadžersku kompetentnost kroz obuku, iskustvo ili korišćenje tuđe ekspertize.
- ***Sreća.*** Sreća igra veliku ulogu u uspehu nekih preduzeća.

ZAKLJUČAK

Početna i nužna pretpostavka uspeha malog preduzeća jeste realna i dobra procena tržišnih mogućnosti, iz kojih treba pronalaziti poslovne ideje i sposobnost malog preduzeća da ideju pretvori u novu vrednost i konkretan ekonomski poduhvat, koji donosi poslovni uspeh.

Proces planiranja strategije u malim preduzećima, je process koji prolazi kroz nekoliko faza i predstavlja mnogo više od željenih koraka malih preduzeća da bi se ostvarila vizija. Postavljena vizija, treba da je realna i ostvarljiva, a polazi od stvarnog razumrvanja svojih snaga i slabosti u odnosu na spoljno okruženje sa kojim se susreće.

Da bi malo preduzeće imalo što bolji ulazak na tržište i da bi što pre došlo do faze zrelosti, neophodno je da jasno utvrdi svoju strategiju. Za to je potrebno da preduzeće što bolje ispita tržište i odabere strategiju ulaznog probijanja malih preduzeća, koja se može grupisati u šest tipova (*razvoj novog proizvoda ili usluge; razvoj sličnog proizvoda ili usluge; kupovina franšize; iskorišćavanje postojećeg proizvoda ili usluge; sponzorstvo novog preduzeća; kupovina postojećeg preduzeća*). Svaka može biti korisna u pravom vremenu, svaka ima svoje prednosti i nosi određene rizike, ali i uspehe.

LITERATURA

- prof. dr Blagoje Paunović. Predmet: *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*
- Milosavljević, M., Todorović, J. (1987): *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd
- Levinson, J.C. (1992): *Gerila marketing*, IQ Media, Beograd
- Đorđević, D., Anđelković, M., Bogetić S. (2001): *Upravljanje MSP*, KAS -Jugoslavija, Beograd, www.politikas.org
- Drucker, P. (1996): *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd
- Salač, S. (1997): *Prikaz knjige Gerda Gerkena "Trendovi 2000"*, Marketing, Vol. 27 No 2-3/97, Internet Ltd., Beograd
- Porter, E.M., *Competitive strategy*, New York, 1980.
- www.srbija.gov.rs : Vlada Republike Srbije

Posetite nas klikom na sajtovima ispod:

[SEMINARSKI RADOVI](#) [DIPLOMSKI](#) [MATURSKI RAD](#)
[SEMINARSKI](#) [DIPLOMSKI RAD](#) [SEMINARSKI](#)
[ESEJI](#) [FACEBOOK SEMINARSKI](#)

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova (seminarskih, maturskih, maturalnih, diplomskih, master, magistarskih, doktorskih, eseja)

TIM VRHUNSKIH PREVODILACA PREVODI ZA VAS SA I NA SLEDEĆE JEZIKE:
ENGLESKI, FRANCUSKI, ŠPANSKI, NEMAČKI, ITALIJANSKI