

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

TEMA:

PREDUZETNIČKE STRATEGIJE I INTERNO PREDUZETNIŠTVO
SAVREMENIH KOMPANIJA U VREME KRIZE

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Student: Božić Maja
br.indeksa 400864/2009

BEOGRAD, 2011.

SADRŽAJ:

<u>Uvod</u>	5
<u>1. Predmet i polazišta istraživanja</u>	7
1.1 Značaj strategije preduzetništva	7
1.2 Ciljevi istraživanja strategije preduzetništva	8
1.3 Hipoteze istraživanja	8
1.4 Metode istraživanja	9
1.5 Struktura rada	9
<u>2. Strategijsko preduzetništvo velikih preduzeća</u>	11
2.1 Razumevanje pojma preduzetništva	11
2.2 Društvena odgovornost i poslovna etika	15
2.3 Korporacijska odgovornost	17
2.4 Korporativno preduzetnička kultura	18
2.4.1 Ponašanje firme prema firmi korporativna poslovna etika	19
2.4.2 Korporativni identitet	19
2.4.3 Identitet, imidž i reputacija	20
2.4.4 Korporativni imidž	20
2.4.5 Ideentitet, imidž i reputacija kompanije kao izvori konkurentske prednosti	22
2.5. Interno preduzetništvo	25
<u>2.6 Menadžment i preduzetnički poduhvati</u>	30
2.7 Poslovni plan	33
2.8. Znanje i konkurentska prednost	35
2.9. Organizacija koja uči	36
2.10. Inovacije proizvoda i procesa	37
<u>3. Strategije malih preduzeća</u>	40
3.1. Strategijsko preduzetništvo	40
3.2 Mala preduzeća	41
3.3 Planovi i strategija razvoja MPS	42
3.4 Alternativne poslovne strategije	43
3.5. Strategija kooperacije sa velikim preduzećem	47
3.6. Usklađivanje strategije i strukture malog preduzeća	49
<u>4. Ulazak u nove poslove kao strateška odluka</u>	51
4. 1 Alati poslovanja i konkurentske analize	51
4. 2 Ulazak kroz interni razvoj	52
4. 3 Identifikovanje ciljnih grupa	54
4. 4 Generički koncepti ulaska	55
4.5 Pozicioniranje i rentabilnost	56
4.6 Ciljevi generičkih strategija	57

<u>5.Transformacija preduzeća u uslovima krize</u>	<u>58</u>
5.1 Kriza u globalno okruženju	59
5.2 Pojavni znaci krize u preduzecu	60
5.2.1 Krizni menadžment	62
5.2.2 Komuniciranje u kriznim situacijama	63
5.2.3 Menadžment i menadžerske odluke	65
5.2.4 Grupne odluke	66
5.3 Odluka o izboru strategije	67
5.3.1 Analiza razmaka	67
5.3.2 Testiranje opcija	68
5.4 Odgovor menadžmenta na krizu	71
5.4.1 Downsizing	71
5.4.2 Restrukturiranje	72
5.5 Razvoj menadžmenta u malim i srednjim preduzećima (mps)	73
5.6 Specifičnosti razvoja menadžmenta u mps	73
5.6.1 Od preduzetničke ka menadžerskoj organizaciji	74
5.6.2 Dileme menadžmenta msp	75
5.6.3 Mala ulaganja a velike koristi	75
<u>6. Formiranje transnacionalnih i multinacionalnih kompanija</u>	<u>77</u>
6.1 Izvoz kapitala	80
6.2 Značaj velikih preduzeća za svetsku privredu	82
<u>7. Uticaj ekonomske krize</u>	<u>84</u>
7.1 Širenje finansijske krize i njeno pretvaranje u ekonomsku krizu	84
7.2 Uticaj krize na poslovanje	85
7.3 Negativne implikacije globalne krize na inovativnost	85
7.4 Inovacije kao ključ oporavka privrede	88
<u>8.Opstanak i napredovanje u vreme ekonomskog previranja</u>	<u>90</u>
8.1 Zašto pojedine kompanije izlaze kao pobednici usled reorganizacije na tržištu?	91
8.2 Primer svetskih kompanija u borbi protiv ekonomske krize	91
Zaključak	98
Literatura	99

Rezime: Predmet našeg istraživanja su strategije preduzetništva, odnosno interno preduzetništvo i suštinske aktivnosti koje se primenjuju u organizacijama kako bi bile sposobne da odgovore na promene i izazove koji dolaze iz okruženja odnosno da bi osigurale svoj uspeh. Značaj naših istraživanja bazira se na mogućnosti preduzeća/kompanije da kroz pravilnu strategiju ostvari povećanje efektivnosti i efikasnosti a samim tim i produktivnosti poslovanja u uslovima velike tržišne konkurencije, ali i ekonomske krize koja je pogodila svet.

Ključne reci: Strategije prduzetnistva, interno preduzetnistvo, alernativne poslovne strategije, Ekonomska kriza , Inovacije kao kljuc oporavka privrede.

Abstract: The subject of our research is the strategic entrepreneurship (or internal entrepreneurship) and activities that are critical for organisations so that they are capable to answer to changes and challenges dictated by their environment to ensure their success. Importance of our research is based on possibilities of companies to realize efficiency growth through the use of proper strategy. Companies must be capable to endure economical crisis, to be competitive and to have a productive buisness outcome.

Keywords: Entrepreneurship strategies, internal entrepreneurship, alternative buisness strategies, economical crisis, inovations as a key to the economy recovery.

UVOD

Strategijsko upravljanje u biznisu u principu je usmereno ka ostvarivanju konkurentne prednosti, koja je na turbulentnom i neizvesnom tržištu, osnovni uslov napretka preduzetničke firme. Strategijsko upravljanje se zasniva na realizaciji čitavog seta upravljačkih aktivnosti, koje treba spretno miksirati u cilju ostvarivanja optimalnih rezultata. Strategijsko upravljanje po pravilu obuhvata dve ključne faze upravljačkih poslova i zadataka:

- strategijsko planiranje i
- organizovanje, ostvarivanje, kontrolu i reviziju planiranih strateških zadataka.

Strategijsko planiranje predstavlja bazično poslovno opredeljenje preduzetnika u narednom periodu. Posmatrano vremenski to je srednjoročno i dugoročno planiranje. Ako posmatramo funkcionalno, strategijsko planiranje se odnosi na ključne okolnosti, zaokrete i mere, kojima će se usmeravati ostvarivati misija i ciljevi preduzetničke firme. Strategijsko planiranje preduzetničkog biznisa obuhvata po pravilu sledeće faze projektovanih aktivnosti:

- Strateške poslovne analize,
- Definisane različite opcione strategije za postizanje opredeljenih ciljeva,
- Evaluacija definisanih strategija i testiranje strateških alternativa (opcija),
- Kreiranje modela strateškog nastupa, tj. izbor opredeljujuće strategije,
- Integriranje odabrane strategije sa misijom i ciljevima opredeljenog biznisa.

Strateška analiza ili takozvana situacija, je analiza situacije u kojoj se preduzetnik i preduzetnička firma nalaze prilikom menadžerskog opredeljivanja za neke ključne strateške poduhvate.

Upoznajte i definišite više opcionih strategija menadžmenta pre nego što se opredelite. Samo ovakvo razmišljanje će omogućiti veću slobodu delovanja i široko razmišljanje preduzetniku, da bi postigao konkurentsku prednost

Evaluacija (proveravanje) strategija. Veoma je bitno da pre nego se opredelite, ispitajte sa više aspekata osnovanost raspoloživih strategija za vaš biznis, jer i u najpazljivijem izboru čovek može da pogreši.

Kreacija strateškog nastupa. Preduzetnik treba da kreira model strateškog nastupa primeran njegovim uslovima i mogućnostima.

Preduzetnik treba da proceni svoje snage i slabosti, da proceni šanse i opasnosti koje tržište generiše, i da na osnovu uslova i mogućnosti sa kojima raspolaže njegovo preduzeće, deluje strateški i osmišljeno, kako bi te uslove i mogućnosti iskoristio na najbolji način.

Integrisanje odabrane strategije sa misijom i ciljevima opredeljenog biznisa - preduzetnik mora da integriše odabranu strategiju sa misijom i ciljevima svog biznisa, jer ako su misija i ciljevi biznisa pogrešni, sve je pogrešno.

Da se to ne bi desilo treba se utvrditi čvrsta veza između ovoga što preduzetnik želi da postigne (misija i ciljevi) i načina (strategija) kako će to ostvariti.

1. PREDMET I POLAZIŠTA ISTRAŽIVANJA

Predmet našeg istraživanja su strategije preduzetništva, odnosno interno preduzetništvo i suštinske aktivnosti koje se primenjuju u organizacijama kako bi bile sposobne da odgovore na promene i izazove koji dolaze iz okruženja odnosno da bi osigurale svoj uspeh.

Da bi to postigle neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koriste različite metode, koncepte, alate i tehnike koje sa svoje strane doprinose da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept.

Kroz izabrani primer na kraju našeg istraživanja, naša sprovedena istraživanja su potvrdila da se samo pravilnom strategijom i korišćenjem različitih metoda postiže bolja efikasnost i efektivnost kao i povećanje profite i celokupna uspešnost jednog preduzeća odnosno organizacije.

1.1 Značaj strategije preduzetništva

Značaj naših istraživanja bazira se na mogućnosti preduzeća/kompanije da kroz pravilnu strategiju ostvari povećanje efektivnosti i efikasnosti a samim tim i produktivnosti poslovanja u uslovima velike tržišne konkurencije, ali i ekonomske krize koja je pogodila svet.

Kao primer uzeli smo neke globalne kompanije koje upravo dokazuje koliko je bitna dobra i pravilna strategija ali i da je kompanija dobra i uspešna samo koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće poslovno okruženje.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi.

S druge strane mnogi menadžeri – od predsednika preko generalnih direktora bili su uspešni čak i ako nisu imali odgovarajuće planove, organizaciju ili kontrolu. Oni su bili uspešni zato što su znali da angažuju prave ljude za prave poslove i da ih zatim motivišu ili unaprede.

1.2 Ciljevi istraživanja

Cilj naših istraživanja je da ukaže na značaj strategija preduzetništva ne samo za funkcionisanje jedne organizacije već i šire.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi i da pruži alternativna rešenja onima koji se bave strategijom preduzetništva i internim preduzetništvom.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza svih elemenata strategije preduzetništvom i internim preduzetništvom.

Postoje određene aktivnosti menadžmeta ljudskih resursa koje se moraju obaviti da bi se obezbedilo da organizacija ima kvalifikovano osoblje za obavljanje poslova – aktivnosti koje obuhvataju proces upravljanja ljudskim resursima.

Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja organizacijom koji za svako radno mesto obezbeđuje sposobne i odgovorne kadrove i omogućuje da svaki pojedinac i organizacija u celini ostvare svoje poslovne ciljeve.

1.3 Hipoteze istraživanja

Imjući u vidu da je strategija jednog preduzeća, kompanije ili organizacije najveći kapital neke organizacije, naša generalna hipoteza ovog istraživanja je da se samo pravilnom strategijom može doprineti povećanju efektivnosti i efikasnosti preduzeća i njenom celokupnom uspehu..

Izbor zaposlenih ima izuzetan značaj koji se kasnije odražava na celokupno poslovanje preduzeća odnosno poslovne organizacije.¹

Organizacija mora da regrutuje i selektira talentovane kadrove da bi bila efikasna, mora im dati adekvatnu zaradu , kako bi ih motivisala da bolje rade i da budu što kreativniji u osmišljavanju strategije preduzeća., jer je kreativnost od izuzetnog značaja i ima velikog uticaja na strategiju preduzetništva kao i na interno preduzetništvo.

¹ Dessler G, 2007 *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd. str.3

1.4 Metode istraživanja

Pokušavajući da zadovoljimo osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost koristili smo različite metode istraživanja. A to su : osnovne analitičke i sintetičke metode , dok smo prilikom prikupljanja podataka u konkretnim primerima koristili statističke metode.

Od opštih naučnih metoda koristili smo deduktivnu i uporednu. Istrživanja su naučno – teorijska saznanja , relevantna literatura i savremena poslovna praksa.

1.5 Struktura rada

-Uvod.

U uvodu smo izneli predmet našeg istaživanja, ukazali na njegov značaj, odredili cilj istraživanja, odredili primer iz prakse (globalne kompanije i njihova strategija u uslovima ekonomske krize) postavili glavnu hipotezu, postavili pojedinačne hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali stukturu rada.

-Predmet istraživanja.

U ovom delu smo objasnili pojam strategije preduzetništva i interno preduzetništvo, značaj i ciljeve strategije preduzetništva kao i zadatke menadžmenta da bi postigli i otvorili što bolju strategiju koja je od izuzetnog znašaja za svako preduzeće /kompaniju.

-Društvena odgovornost i poslovna etika

U ovom delu bilo je reči o Korporacijskoj odgovornosti, korporativnoj preduzetničkoj kulturikao I ponašanju firme prema firmi i korporativnoj poslovnoj etici, Identitetu, imidžu i reputaciji kompanije kao izvorai konkurentske prednosti.

- Strategijko preduzetništvo velikih preduzeća.

U ovom delu smo naveli razumevanje preduzetništva,definiciju preduzetništva, interno preduzetništvo, menadžment i preduzetničke poduhvate, strategijski značaj, poslovni plan ,znanje i konkurentsku prednost organizacija koja uči i inovacije proizvoda i procesa.

- Strategije malih preduzeća .

U okviru ovog poglavlja imamo strategije preduzetništva , alternativne poslovne strategije i strukture malog preduzeća, strategija kooperacije sa velikim preduzećima i usklađivanje strategije i strukture malog preduzeća.

- Ulazak u nove poslove kao strateška odluka

U okviru ovog poglavlja pisaćemo o alatima poslovanja i konkurentskoj analizi , identifikovanju ciljnih grupa generičkim konceptima ulaska.

-Transformacija preduzeća u uslovima krize

U ovom poglavlju govorimo o krizi na globalnom nivou, pojavnim oblicima krize u preduzeću i odgovoru menadžmenta na krizu, dileme itd.

-Formiranje transnacionalnih i multinacionalnih kompanija

U ovom delu bilo je reči o značaju velikih preduzeća za svetsku privredu o širenju finansijske krize o inovacijama kao ključu oporavka privrede.

-Opstanak i napredovanje u vreme ekonomskog previranja

U poslednjem delu ovog projekta dati su primeri nekih velikih svetskih ali i naših kompanija i njihovoj strategiji u vreme ekonomske krize.

2. STRATEGIJSKO PREDUZETNIŠTVO VELIKIH PREDUZEĆA

2.1. Razumevanje pojma preduzetništva

Pri definisanju pojma preduzetništva javljaju se različite teorijske i praktične kontroverze. Izgleda kao nepisano pravilo da se kao i kod drugih zvučnih i dominantnih ekonomskih termina, koji su naizgled sami po sebi jasni i precizni, i pod pojmom "preduzetništvo" podrazumevaju različite ekonomske sadržine.

Razloge tome, pored ostalog, verovatno treba tražiti u činjenici da još uvek ne postoji jedinstvena, opšte prihvaćena i konvencionalna definicija preduzetništva. Ilustracije radi, daje se pregled nekih mišljenja:²

- preduzetništvo je tradicionalno menadžerstvo preduzetništvo je inovaciona aktivnost
- preduzetništvo podrazumeva optimalan izbor proizvodne funkcije preduzeća
- preduzetništvo je odlika čoveka koji investira i sl.

Iz prethodnih gledišta, očigledno je, dakle, da se nužno mora napraviti razlika između termina "preduzetništvo" i termina "preduzetnik", jer je u prvom slučaju reč o organizacionoj veštini, a u drugom o licu koje sopstvenim kapitalom započinje samostalan posao.

Nekada se termini "preduzetništvo", "preduzetnik" i "privatnik" koriste kao sinonimi, što je takodje vrlo pogrešno, jer svi privatnici nisu preduzetnici i nemaju organizacione veštine koje doprinose uvećavanju njihovog angažovanog kapitala.

Samo ono lice koje „organizuje neki posao sa ciljem da prisvoji dobit, ali i snosi rizik tog posla" koje stalno inovira, stvara šanse, izbegava rizike, uočava pretnje i traži nove mogućnosti, poseduje tu značajnu organizacionu veštinu koju nazivamo preduzetništvo. Ishodište preduzetništva su organizacija i efikasnost.

² Radosavljević, Ž. (1989): *Preduzetništvo - uslov efikasnosti organizacije*, "Poslovna politika", Beograd, strana 15.

Nije preduzetništvo nikakva "pljačkaška ekonomija" (Šumpeter), koja otima proizvodnu delatnost drugih ljudi, nego je faktor proizvodnje koji poboljšava postojeću kombinaciju proizvodnih činilaca i zasniva bolju i efikasniju organizaciju.

Nema preduzetništva bez konkurentnosti i bez privatne svojine. Otuda državno i kolektivno preduzetništvo i nisu preduzetništvo u pravom smislu te reči.

Država nema konkurenciju, jer je po definiciji najjači ekonomski i politički autoritet na sopstvenom prostoru, a sama sa sobom se ne može uporedjivati.

Kolektivistički sistemi, zasnovani na oblicima svojine koji dominantno nisu privatnog karaktera, takodje ne stvaraju šansu za razvoj preduzetništva. Doduše, postoje više ili manje preduzimljivi privredni rukovodioci, koji motive za svoju preduzimljivost ne zasnivaju na savladjivanju rizika u sticanju dobiti, nego su više ličnog karaktera i služe sopstvenoj reklami i bez imovinske su koristi.

Pravo preduzetništvo je samo *individualno preduzetništvo*, jer je preduzetništvo "individualna sposobnost ljudi koja se može povećavati obrazovanjem i iskustvom, ali koja se ne može instalirati ljudima koji su nemoćni da u privrednom okruženju prepoznaju unosne poslove, otkriju rizike njihovog obavljanja i metode pomoću kojih se najefikasnije ostvaruju"

Preduzetništvo je inoviranje faktora proizvodnje, stvaranje novih ideja u organizaciji u celini i snošenje rizika za donete poslovne odluke. Prava preduzetnička maksima je scrap and build postupak, koji se svodi na postupak *odbaci i stvaraj novo*³, čime preduzetništvo postaje "pojavni oblik vlasničke slobode i manifestacije nemirnosti ljudskog duha".

U uslovima tranzicije, kojima je već duži niz godina izložena i naša privreda, vlasnici malih i srednjih preduzeća nisu samo preduzetnici, nego moraju biti i menadžeri, moraju posedovati odgovarajuća znanja o upravljanju i rukovodjenju procesom proizvodnje.

U takvim uslovima se ne može povući stroga demarkaciona linija između preduzetništva i menadžmenta, što praktično i nije neophodno, jer se preduzetnička ideja realizuje menadžerskim metodama njenog tvorca. Takva praktična činjenica, da se u ličnosti vlasnika kapitala nužno sjedinjuju osobine preduzetnika i menadžera, upućuje na *liderstvo*.

Menažment kvalitetom postaje neophodnost, jer "lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i vodjenja organizacije. Oni treba da stvaraju i održavaju interno okruženje, u kojem osoblje može u potpunosti da učestvuje u ostvarivanju ciljeva organizacije"⁴

Rečju, preduzetništvo je korišćenje promena koje su se dogodile ili su na putu da se dogode. Preduzetništvo je *kreativnost*, koja je pored neophodnog znanja, prevashodno oslonjena na *intuiciju*.

³ Babić, V. (1995): *Strategijsko odlučivanje*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, strana 6.

⁴ Momčilović, V. (2001): *Liderstvo u maloj organizaciji*, "Kvalitet", Beograd, br.7-8, str.71.

Intuicija se dobro može definisati sledećim stavovima, koji nisu stavovi racionalnog mišljenja:⁵

- namera nije bitna,
- potisnite ego,
- nema sigurnog znanja,
- red je funkcija razuma, a intuicija ne poznaje red,
- ne tražite pomoć, sledite unutrašnja čula i sl.

Intuicija stvara šanse i rizike. Ona je i pokretač inovacija. Samo to i ništa više. Ozbiljne ekonomske odluke se ne donose na bazi intuicije. Racionalnost, kojom se ekonomija kao nauka ponosi, služi kao filter svih ideja.

Preduzetništvo se definiše kao napor da se stvori vrednost na osnovu sagledavanja poslovnih mogućnosti, prihvatanja odgovarajućih rizika srazmerno mogućnostima, primenom stručnosti u komuniciranju i rukovođenju koje je potrebno da se mobiliju ljudski, finansijski i materijalni izvori koji će omogućiti realizovanje projekta. Preduzetništvo je povezano sa kreativnošću, a ona implicira nove ideje i postupke. Preduzetništvo je sposobnost identifikovanja mogućnosti koje se zasnivaju na novim idejama i pristupima i njihovo prevođenje u nešto opipljivo što ima upotrebnu vrednost.

Smatra se da je preduzetništvo proces koji uključuje ljude i organizacije putem koga dolazi do inovacija u privredi. Kreativnost je konkurentsko sredstvo preduzetništva. Potrebna je stručnost da se inicira i realizuje promena koja vodi inovaciji. Jedna od definicija je: „preduzetništvo je proces stvaranja nečeg različitog sa vrednošću, usmeravajući potrebno vreme i napor, preduzimajući finansijske, fizičke i socijalne rizike, kao i dobijanja različitih nagrada finansijske i lične satisfakcije i nezavisnosti”.

Potrebna je sposobnost da se ohrabri i usmerava inovativnost ljudi u preduzeću. Neophodna je posebna povezanost sa kreativnim ljudima ako se želi da se upravlja njihovom aktivnošću. Kada se radi o osnivanju novog preduzeća potrebna je sposobnost da se ostvari vizija, što znači sposobnost upravljanja promenama iznalaženjem novih balansa između preduzeća i sredine. Za savremenu privredu je od posebnog značaja preduzetništvo kao način stvaranja novih preduzeća.

Preduzetništvo je proces koji za rezultat ima stvaranje novog preduzeća, koje može biti početak nove grane. Preduzetništvo je čin izgradnje nove firme u području aktivnosti gde je do tada nije bilo. Aktivnost se usmerava da se stvaraju preduzeća za koja sva tržišta nisu ustanovljena ili jasno definisana i/ili za koja relevantni delovi proizvodne funkcije nisu potpuno poznati.

⁵Rkalović, S. (2001): *Kreativnost i inovacija*, "Kvalitet", Beograd, br.5-6, strana 41.

Preduzetnik je po definiciji osnivač novog preduzeća. Svojevrstne preduzetničke aktivnosti mogu se obavljati u postojećim preduzećima u kojima se kreira novo poslovanje. Preduzetništvo se može posmatrati kao događaj koji se bitno i kontinuelno poboljšava.

Sa finansijskog stanovišta vrednost poslovnog poduhvata se najbolje procenjuje na tri načina:⁶

- *procenom aktive,*
- *procenom prihoda i*
- *procenom toka gotovine.*

Potencijal prihoda i dobiti za prvu i nekoliko narednih godina poslovnog poduhvata je od posebnog značaja za investitore. Od istog stepena značaja je dobra procena iznosa potrebnog kapitala, kao i način njegovog korišćenja. Neophodno je znati šta se zahteva od svakog potencijalnog investitora u poslovnom poduhvatu.

Kvalitet menadžmenta je verovatno najvažniji faktor koji razmatra jedan investitor. Smatra se da većina investitora preferira skroman proizvod sa prvorazrednim menadžmentom, a ne obrnuto. Akcenat nije na pojedincu, već na menadžment timu koji je veoma zainteresovan za poslovni uspeh i stručan da se poslovni plan sprovede u delo.

U ekonomskoj teoriji se smatra da su velika preduzeća favorizovana u delatnostima gde su određeni elementi proizvodnje nedeljivi, nemoguće ih je dobiti u neograničenim količinama, ili su neefikasni ukoliko se redukuju na veličinu ispod određenog iznosa. Takođe velika preduzeća su favorizovana, u delatnostima gde kvantitativno povećanje elemenata proizvodnje omogućava veću specijalizaciju i bolje korišćenje odgovarajućih jedinica elemenata proizvodnje. Prema ekonomskoj teoriji, mala preduzeća su pogodna u sledećim delatnostima:

- gde je oprema deljiva i prilagodljiva,
- gde zbog geografske disperzije tržišta sirovina ili gotovih proizvoda nije moguće koristiti ekonomiju obima zbog visokih transportnih troškova,
- gde se proizvodi po porudžbini, ili kada se traže razni varijeteti ili visoko diferencirani proizvodi,
- kada se zbog tehnoloških uslova često menja tražnja (modni artikli),
- gde obim proizvodnje fluktuiira u vremenu,
- gde je snabdevanje bitnim sirovinama ili potencijalno tržište za plasman gotovih proizvoda relativno ograničeno.

⁶ www.vps.ns.ac.rs

Da bi organizacija bila konkurentna mora imati korporativnu kulturu.

Korporativna kultura je:

- nacin na koji obavljamo stvari
- predispozicija da se ponasamo na odredjeni nacin
- nacin na koje preduzece vidi sebe
- steceno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponasanja

Za upravljanje organizacijom veoma je bitno upravljanje organizacionom kulturom sto podrazumeva stvaranje, ovladavanje , i promena kulture.

Ponekad organizacija u cilju sto boljeg poslovanja menja svojuuu kulturu. Ponekad se promena kulture vezuje za neku harizmaticnu licnost.

Kao sto se moze videti korporativna kultura se formira na osnovu uverenja , vrednosti i pretpostavki organizacionog procesa i ponasanja zaposlenih.

2.2 Društvena odgovornost i poslovna etika

Pojam odgovornosti sadrži više elemenata koji ulazi u njegov sastav, kao što je moguće razlikovati i više odgovornosti u zavisnosti od kriterijuma od kojih se pri tome prolazi.

Po Prestonu i Postu tj prema njihovom konceptu, postojanje interakcije između poslovanja biznisa i društva se može ostvariti na dva nivoa.

Akerman smatra da kompanije u traženju rešenja nastalih društvenih problema moraju proći kroz tri faze.

- Prva faza, top menadžmen polazi o postojećih socijalnih problema.
- U drugoj fazi kompanija zapošljava stručnjake koji bi trebalo da reše te društvene probleme.
- U trećoj fazi politika firme i rešenje stručnjaka se objedinjuju po pitanju tog istog socijalnog problema.

Arči Karol fenomen društvenog delovanja vidi kroz tri dimenzije, a to su: društveni principi, društveni procesi i socijalna politika, a to delovanje se može posmatrati u okviru dva nivoa.

Na mikro nivou to su sve veze između preduzeća i okruženja, a na makronivou gledano ono treba da bude filozofska osnova celokupnog društvenog delovanja i da bude polazna tačka za bilo kakvo korporativno učešće u tokovima društva. Ta osnova je ujedno i cilj kojem se teži, a ta težnja se usitnjeno gledano, ogleda u ekonomskim , pravnim i etičkim principima poslovanja (slobodno preduzetništvo, pravo na bezbedno radno mesto, jednaka mogućnost za zapošljavanje).

Endru Karnegi (1835-1919) pripada tradicionalnom pristupu društvenoj odgovornosti. Njegova teorija zasniva se na dva principa, principu milosrća i principu preuzimanja odgovornosti. Princip dobročinstva, odnosno milosrđa nalaže članovima društva koji se mogu smatrati 'srećnijim', odnosno finansijski dobrostojećim članovima društva da pomažu onim drugim, manje 'srećnim', kao što su nezaposleni, stari , bolesni, hendikepirani...itd. To mogu činiti direktno ili preko institucija ili društava kao što su crkve i bolnice i razne druge organizacije nastale u cilju pomaganja socijalnih problema kao na primer, domovi za siromašne, za decu bez roditelja i razna društva i pokreti.

Drugi Karnegijev princip, princip preuzimanja odgovornosti ili princip starateljstva nalaže da bogatiji pojedinci i organizacije preuzmu na sebe ulogu pomagača napredovanja zajednice u celini , kao i da je dužnost preduzetništva da umnoži društveno bogatstvo. Ovaj princip potekao je iz Biblije. Mada Karnegijeva teorija pripada tradicionalnom pristupu društvenoj odgovornosti, njegovi uticaji i danas su na delu (npr. kompanija Dazton Hudson iz Minesote osnivač je kluba 5 %, kljub kompanija koje poklanjaju 5 % svojih neoporezovanih prihoda u dobrotvorne svrhe)

Preston i Post⁷ su među prvima izneli svoju viziju makrokoncepta korporativne društvene odgovornosti. Po njima, odnos biznisa i društva odvija se na dva nivoa. Prvi nivo je interakcija između biznisa i potrošača , zaposlenih , akcionara i sve ono što podrazumeva marketinško polje delovanja. Oni uviđaju da realizacijom te interakcije se stvaraju socijalni problemi i da se oni moraju rešavati i to je taj drugi nivo koji predstavlja pojme odnosa biznisa i zakona i/ ili morala. Preston i Post smatraju da na sve ovo utiče vlada, odnosno država i dominantna javna mnjenjska struja.

Milton Fridman. Treba jos jednom pomenuti ovog poznatog ekonomistu prema kojem postoji samo jedna socijalna odgovornost biznisa u slobodnom društvu, a to je da koristi svoje resurse i da obavlja aktivnosti u cilju da poveća svoj profit. Ipak, iako je on antijunak priče o društvenoj odgovornosti, on postavlja otklon u smislu da te aktivnosti budu po pravilima 'igre', odnosno po pravilima poštenog poslovanja , bez prevara i obmana. On takođe otvara još jedno interesantno pitanje pišući da biznis ne može imati socijalnu odgovornost, samo ljudi je mogu imati.

⁷ K.Krkač.(2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb. str.156

On kaže da je kompanija jedna veštačka tvorevina i da kao takva može imati neku vrstu osmišljene, odnosno veštačke odgovornosti, a da biznismen ima društvenu odgovornost prema vlasnicima biznisa i da ne može biti milosrdan i velikodušan kada je tuđ novac u pitanju.

Razvoj društvene odgovornosti obuhvata dva modela: stokholder i stejkholder model. Kao specifična područja društven odgovornosti najčešće se navode sledeća: briga za potrošače, briga za zaposlene, briga za životnu sredinu, briga za društvo u najširem smislu.

Četiri strategije: opstuktivna, defanzivna, adaptivna i proaktivna strategija.
Uzorci nastanka sukoba u modernim korporacijama su: nedostatak finansijskih sredstava, različiti ciljavi, slaba poslovna komiunikacija, organizacijsko preklapanje...

Društvena odgovornost se u najprostijem može definisti kao ogovorno prihvatanje stvarnosti da nismo sami i da pored nas postoje i drugi koji imaju sva prava da posluju.
Karnegovo učenje se zasniva na dva principa: princip dobročinstva i princip preuzimanja odgovornosti.

2.3 Korporacijska odgovornost

Radnici su sa svoje strane obavezni da :

- 1) obavljaju poslove za koje su unajmeni.
- 2) Korporacije su obavezne da pošteno postupaju prema snabdevačima i konkurentima.
- 3) Korporacija je za svoje postupke moralno odgovorna širokoj javnosti ili društvu uopšte.
- 4) Druga grupa moralnih obaveza prema širokoj javnosti odnosi se na opštu bezbednost onih koji žive na području pod uticajem fabrike kompanije. Kako bi se ostvario održiv razvoj, potrebno je postići sledeće održivosti: Ekološka, ekonomska, društvena i tehnološka održivost.
- 5) Druga grupa odgovornosti prema javnosti tiče se lokacije, otvaranja i zatvaranja fabrika, naručito u malim zajednicama i gradovima s jednom vrstom industrije.

Dakle moralni zahtevi proizilaze iz moralnog zakona.

2.4 Korporativna preduzetnička kultura-

Pojam korporativna kultura koristi se kao sinonim pojma organizaciona kultura ili kultura preduzeća. Korporativna kultura je kolektivno mentalno programiranje ljudi u nekoj društvenoj sredini.

Definisanje korporativne kulture obuhvataju sledeće elemente: sadržaj, karakter, način nastanka, uticaj na ponašanje članova organizacije.⁸ Korporativna kultura ima najviše zajedničkih elemenata sa sledećim pojmovima: filozofija preduzeća, etika preduzeća, identitet preduzeća, organizaciona klima.

Korporativna kultura bi se u tom smislu mogla definisati kao svest i ponašanju člano neke organizacije zasnovane na zajedničkim pretpostavkama, vrednostima i normama koje su oni prihvatili u procesu interne integracije i eksternog prilagođavanja organizacije koje izražavaju kroz materijalne, semantičke, bihejviorističke simbole sa određenim porukama i značenjem.

Vrste korporativnih kultura

- Prema Šajnu postoje tri nivoa kulture: primarni faktor, proklamovane vrednosti, osnovne pretpostavke.
- Prema Koretu i Hesketu postoje dve vrste kulture: prilagodljiva, gde menadžeri brinu o kupcima, zaposlenima, poštuju ljude, traže inovacije; i neprilagodljiva, gde menadžeri uglavnom brinu o sebi, svojim najbližima, nisu skloni riziku, inovacije teže prolaze...
- Po Dilu postoje: mačo kultura, kultura teškog rada i zabave, kultura rizika, kultura postupaka.

Spoljašni uslovi koji oblikuju korporativnu kulturu mogu biti: ekonomski sistem u kom se nalazi kompanija, razvijenost tržišta, socijalni i konkurentni trendovi, tehnološke inovacije, investicije države...

Unutrašnji uslovi koji utiču na kreiranje korporativne kulture su najčešće: svrha i izabrana strategija organizacije, primenjena tehnologija, oblast u kojoj organizacija posluje, važni događaji za organizaciju. Menadžment korporativne kulture bavi se sledećim pitanjima: promenom kulture, pojačavanje kulture, upravljanje promenama, razvoj privreženosti.

Poslovna kultura se deli na: poslovnu kulturu poslovnog ambijenta i poslovna kultura preduzeća koju čini poslovna kultura zaposlenih njihova organizacija rada, delovanje, motivacija i svemu onome što doprinosi uspehu preduzeća.

Poslovna kultura pojedinca i grupe se zasniva na: poslovnom moralu, mposlovnom ponašanju i izgledu, i odnosi s javnošću. Preduzetničku kulturu oblikuju sledeće vaijabele organizacionog konteksta: strategija, organizaciona struktura, stil liderstva, i položaj preduzetničke funkcije. Korporativna kultura se ispoljava kroz: vrednosti, norme i arfekte

⁸ Branco, M. C. and Rodrigues, L. L., (2006) Positioning stakeholder theory within the debate on corporate on corporate social responsibility, „Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies”, Vol. 12, No 1, 61–80

2.4.1 Ponašanje firme prema firmi i korporativn poslovna etika

U kontaktu „firma prema firmi“ odgovornost je na pojedincu. Kako treba da se ponašate kada predstvaljate firmu?

Pod jedan poštuje hijerarhiju, pod ovim se podzumeva da uvek treba da: jasno stvaite do znanja na kojoj ste funkciji, ustanoviti na kom je položaju u svojoj firmi osoba sa kojom kontaktirate...; Budite lojalni prema svojoj firmi: kritikovanjem svoje firme pred dugima ugrožavate ne samo imidž i status kuće već i lični imidž, stanite iza svojih postupaka; Hvalite svoju firmu; Minsko polje u pregovorim; treba da jasno iznesete svoj predlog, budite spremni da uzvratite ustupak, budite ljubazni, budite spremni na kompromis da bi ste postigli dogovor; ne smete da lažete; poverljivi materijal; ponašajte se časno; morate znati da gubite...

Reč imidž potiče od engleske i francuske reči image što znači slika. Korporativni imidž predstavlja sliku koju o određenoj organizaciji imaju ciljne grupe odnosno segmenti javnosti..

Svrha korporativnog imidža je pridobijanje naklonosti i simpatija javnosti za organizaciju, njene proizvode i usluge. Korporativni indetitet podiže vrednost korporativnom imidžu.

2.4.2 Korporativni identitet

Indetitet se uvek dovodi u vezu sa svojstvima jedne organizacije. Korporativnin idetitet je filozofija stvaranja razumevanja između oranizacije i ciljnih grupa. Korporativni indetitet je portret jedne kompanije koji se ocrtava kroz njenu filozofiju, istoriju, kulturu, strategiju, stil upravljanja, ugled i ponašanje zaposlenih, prodavaca i drugih predstavnika kompanije, naveo je u svojoj definiciji 2003. Sem Blek .⁹

Osnovne komponentne korporativnog indetiteta su: logotip (da bi logotip bio uspešan on treba da bude uočljiv, lak za pamćenje, prijatan za oko i da bude u direktnoj vezi sa poslovanjem organizacije), boja, slog, karakter struke, stalni slogan. Planiranje korporativnog identiteta se odvija kroz nekoliko faza koje teže ostvarenju krajnjeg cilja a to je:

- prepoznatljivost kompanije i ugled
- identitet organizacije i
- brand menagment

⁹ Sem Blek. *The Essentials of Public Relations.k 2003 godina (odnosi sa javnošću)*

2.4.3 Identitet, imidž i reputacija

Svaka organizacija ima:

- Identitet – ono što ona jeste, skup osobina s kojima se organizacija identificira odnosno predstavlja. Nazivamo ga još i realnim identitetom.
- Image – slika koju organizacija ostavlja na svakog pojedinca, to je utisak, impresija;

subjektivan doživljaj svake od ciljnih skupina unutar i izvan organizacije.

- Ugled, reputaciju

Korporativni identitet je način na koji se organizacija predstavlja javnosti. Sadržan je u skupu osobina s kojima se organizacija identificira:

- vizualnih (logo, boju, tipografiju itd.)
- fizičkih (kulturne, moralne, ostale)

Identitet je strateško „vlasništvo“ organizacije pomoću kojeg se ona pozicionira prema ciljnim skupinama. Izražava se i kroz poslovnu politiku, temeljne vrijednosti, svrhu postojanja, viziju, slogan kojima komuniciraju prema ciljnim/interesnim skupinama s ciljem postizanja željenog imidža.

Upotrijebljen kao fiksni strategijski faktor koji djeluje kao simbolična jednolikost, korporativni identitet pokušava se izjednačiti sa onim što organizaciju čini jedinstvenom te pokušava utjeloviti njenu povijest, filozofiju i vrijednosti.

Osim realnog identiteta organizacije koji se izražava kroz niz realnih, „opipljivih“ varijabli, na perceptivnom nivou paralelno se stvara i identitetni sistem na nivou simbola (proizvodi, usluge, kultura ponašanja) i upravo takav identitetni sistem – simbolna slika utječe na stvaranje impresije, imidža, a bez kontakta sa realnim identitetom. Upravo zbog toga je u struci odnosa s javnošću izuzetno bitno područje semiotike

2.4.4 Korporativni imidž

Kako bi kreirale svoj identitet, organizacije moraju imati korporativni imidž. To je impresija ili percipirani imidž organizacije utemeljen na znanju i iskustvu potrošača koji se odnose na tu organizaciju. Dok korporativni identitet naglašava fizikalnost organizacije, njen logo, zgrade, uniforme, simbole itd., korporativni imidž se fokusira na percepciji te organizacije.

Različite grupe pojedinaca imaju različite percepcije – deoničari će imati različite percepcije i gledišta od zaposlenih.

Postojanja, organizacijska kultura, politika organizacije, imidž zaposlenih, proizvodi i usluge, marketinška komunikacija) utječu na stvaranje slike o organizaciji.

Primeri Organizacija sa snažnim korporativnim identitetima:¹⁰

- Apple
- BMW
- Coca-cola
- IBM
- Kellogg's
- Kodak
- Intel
- McDonald's
- Mercedes-Benz
- Marlboro
- Motorola
- Microsoft
- Sony
- Shell
- Volvo

Gdje se odražava identitet organizacije?

Korporativni identitet se usmjerava na mnoštvo „podsjetnika“ koje potrošači koriste kada odlučuju o kupovini. Taj imidž manifestuje se u četiri glavna područja:

1. Proizvodi/usluge – kvaliteta proizvoda, briga o kupcima i sveukupno ponašanje organizacije.
2. Društvene odgovornosti – sponzorstvo, aktivnost na nivou zajednice i etičko ponašanje, odnos prema okolini.
3. Okolina – uredi, glavne poslovnice, sobe za prezentaciju, trgovine na malo, hoteli.
4. Komunikacije – promotivna literatura, brošure, godišnja izvješća, oglašavanje, neposredni marketing, PR kampanje.

Iako prilično nejasni koncepti, osobnost i stil važni su delovi korporativnog imidža, posebno za organizacije poput avionskih kompanija i banki koje moraju ostavljati pojam poverenja i pouzdanosti.

Prednosti dobrog korporativnog identiteta su:

- Osigurava dugoročni strateški fokus za razvoj robne marke

¹⁰ Paul Dickinson(2000)Beautiful Corporations“, Financial Times, Prentice Hall,

- Usklađuje odnose među zaposlenicima
- Pojačava financijski rezultat – unaprijeđuje odnose sa ulagačima i prodaju
- Uvođenje novih proizvoda i proširivanje robne marke može se učiniti efikasnije i korisnije
- Izgrađuje javnu podršku i doprinosi vjerodostojnosti u razdobljima krize
- Unaprijeđuje selekciju kadrova
- Unaprijeđuje odnose sa poslovnim okruženjem, dobavljačima i drugim interesnim stranama

2.4.5 Identitet, imidž i reputacija kompanije kao izvori konkurentske prednosti

Korporativni personalitet, kao zbir ukupnih karakteristika organizacije ili kao zajedničko-kolektivno raspodjeljeno razumevanje distinktivnih vrednosti i karakteristika kompanije elemenat je korporativnog identiteta pored vizije, misije, korporativne filozofije i dr. U osnovi korporativnog personaliteta nalazi se i korporativna strategija.

Korporativni identitet posmatramo kao ono što kompanija saopštava o sebi odnosno kako ona samu sebe percipira. Način na koji stejkholderi percipiraju znakove organizacionog identiteta nazivamo ili poznajemo kao korporativni imidž, dok je evaluacija istog, od strane okruženja, a sa određenom vremenskom dimenzijom poznata kao korporativna reputacija.

Reputacija jeste u funkciji uspostavljanja čvrstih odnosa sa stejkholderima, i kao takva je bitan činilac izgradnje konkurentske prednosti.

U literaturi o korporativnoj reputaciji često se koriste pojmovi korporativni identitet i korporativni imidž. Neophodno je učiniti distinkciju između njih.

Korporativni identitet se odnosi na to kako organizacija sama sebe percipira i kako želi da bude viđena od strane stejkholdera.

Korporativni imidž predstavlja način na koji organizaciju percipiraju njeni stejkholderi. Idealna situacija je kada je korporativni imidž identičan sa korporativnim identitetom. Margulies pravi dobru distinkciju između ova dva koncepta: korporativni imidž predstavlja „skup svih načina na koje kompanija odlučuje da se identifikuje sa celom svojom publikom...”, a imidž predstavlja „percepciju kompanije od strane ove publike” (Margulies, 1977: 66).¹¹

¹¹ **Margulies**, Walter P., *Make the Most of Your Corporate Identity*. Harvard Business Review. 55 (4) (1977): 66—74. McGinnies, Elliot, *Initial Attitude*, ...

Korporativni identitet se u literaturi posmatra kao strateški resurs za izgradnju kredibiliteta i podrška koja treba biti ostvarena kod različitih stejkholdera za sticanje konkurentne prednosti u novom poslovnom okruženju.

Sa jedne strane, strateški pristup korporativnom identitetu se bavi time kako su vizija, vrednosti, misija i filozofija kompanije povezani sa imidžom i reputacijom.

Sa druge strane, vizuelna škola se koncentriše na simboličke manifestacije biznisa i bavi se kreiranjem spoljašnjih manifestacija identiteta, kao što su grafički dizajn, logo, izgled pojava oblika i drugi simboli organizacije. Obe škole se fokusiraju na izgradnju imidža organizacije koji utiče na njene stejkholdere.

Povezane discipline korporativne komunikacije su najčešće utemeljene u funkcijama odnosa sa javnošću organizacije, bave se upravljanjem problemima. Strateški i vizuelni pristupi pokušavaju na sličan način da upravljaju korporativnim imidžom i reputacijom.

Korporativni identitet se tradicionalno odnosi na fizičke načine na koji se korporacija definiše. Međutim, identitet predstavlja više od samih vizuelnih elemenata korporacije. U obzir se mora uzeti i dnevna operativna realnost, koju doživljavaju zaposleni, dobavljači, potrošači i drugi stejkholderi.

Stoga, identitet se može posmatrati, osim iz ugla grafičkog dizajna, i kroz perspektivu organizacionog ponašanja, te kroz multidisciplinarnu perspektivu.

U fazi strategijskog pozicioniranja, kompanija kreira svoj identitet kao osnovu za izgradnju imidža i reputacije.

Korporativni imidž se formira iz identiteta kroz: socijalnu korporativnu odgovornost, kvalitet robe i usluga, iskustvo, stavove i ponašanje zaposlenih, fizički ambijent, finansijsku performansu i organizacionu strukturu i kulturu.

Prema velikom broju autora, stvaranje snažnog korporativnog identiteta pomaže da kompanije razviju pozitivan imidž i reputaciju između svojih stejkholdera, kako internih, tako i eksternih. Dobar i prepoznatljiv imidž ne nastaje slučajno. Njegovo stvaranje zahteva kreativnost i čvrstu opredeljenost menadžmenta kompanije.

Upravljanje korporativnim imidžom i korporativnom reputacijom ima dva primarna cilja. Prvi se odnosi na kreiranje „namernog imidža” u svesti svih ključnih konstituenata kompanije.

Drugi cilj, u procesu upravljanja se odnosi se na kretanje povoljne reputacije u svesti ključnih stejkholdera.

Istaknuti korporativni imidž može se stvoriti brže i lakše od kvalitetne reputacije. Snažan imidž se može izgraditi kroz koordiniranu komunikacionu kampanju, koja se ogleda u imenu, logotipu kompanije, korporativnom advertajzingu i odnosima sa javnošću.

Na drugoj strani, dobra reputacija zahteva više od uspešnih komunikacionih napora. Ona zahteva zaslužan identitet koje se može modelirati kroz konzistentnu performansu, uglavnom kroz nekoliko godina.

Korporativni imidž predstavlja način na koji se percipiraju znakovi organizacionog identiteta. Korporativni imidž predstavlja totalitet stejkholderskih percepcija načina na koji se organizacija prezentira.

Imidži se formiraju kroz susrete sa karakteristikama organizacije, odnosno imidž predstavlja neto rezultat interakcije svih iskustava, verovanja, osećanja, znanja i impresija koje svaki stejkholder ima vezano za organizaciju.

Iako je korporativna reputacija neopipljiv koncept, istraživanja su nesumnjivo pokazala da dobra reputacija snažno povećava vrednost korporacije i obezbeđuje održivu konkurentsku prednost.

Ciljevi poslovanja kompanije se mogu lakše ostvariti ukoliko korporacija ima dobru reputaciju, koja je percipirana od njenih stejkholdera. Reputacija ne predstavlja samo način na koji se korporacija ponaša, već i sam kvalitet korporacije.

Hilman I Keim (2001) su istakli da je korporacija obavezna da uspostavi i održava odnose sa primarnim stejkholderima, ne samo zbog uvećanja njihovog bogatstva, već i zbog stvaranja vrednog vlasništva neophodnog za ostvarenje konkurentске prednosti.

Kompanije moraju posvećivati mnogo pažnje potrebama i očekivanjima svojih stejkholdera u cilju njihovog zadovoljenja, kao uslova za uspostavljanje i održavanje uspešnih odnosa sa njima.

Korporativna reputacija pomaže kompanijama da privuku i povećaju lojalnost zaposlenih i potrošača. Kao faktor izgradnje konkurentске prednosti snažno pomaže kompaniji prilikom privlačenja novih investitora.

Poverenje i reputacija mogu da nestanu preko noći, a bez izgrađenog poverenja i reputacije kompaniji je veoma teško da preživi, a kamoli da napreduje. Ključna uloga korporativne uprave treba da bude usmerena na zaštitu i unapređenje korporativne reputacije. Reputacija ima veliki značaj za sve organizacije, bez obzira na to da li su one komercijalne, vladine ili neprofitne.

Dobra reputacija je veoma uspešno sredstvo za organizacije, imajući u vidu da ona može omogućiti da se obračunaju premijske cene za proizvode, uđe u povoljne sporazume sa bankama, privuku najbolji postdiplomci sa prestižnih škola i dr. Imajući ovo u vidu, ona čini vrednu imovinu za organizaciju. Dobra reputacija krči put do toga da budete prihvaćeni i da vaše akcije budu odobrene od strane stejkholdera, kao i da ostvarite ciljeve, ostanete konkurentni i da prosperirate.

Upravljanje reputacijom je zapravo upravljanje rizicima vezano za odnose sa različitom publikom kompanije (interni i eksterni stejkholderi kompanije).

Prema Persey i dr. (2004) postoje četiri sposobnosti koje se mogu ostvariti upravljanjem reputacijom:

1. Sposobnost za dijalog koji omogućava menadžerima kompanije da izgrade kooperativne i utemeljene na poverenju odnose sa velikim brojem učesnika.
2. Sposobnost nagovaranja omogućava menadžerima da nagovore spoljnu publiku da je pozicija organizacije odgovarajuća i prava, bez obzira na kontraverzne reputacione opasnosti.
3. Korporativna tišina (corporate salience) predstavlja sposobnost koja je usmerena na izbegavanja organizacionog „posedovanja” kritičnih reputacionih opasnosti.
4. Sposobnost kriznih komunikacija omogućava menadžerima da budu u važnim interakcijama sa uticajnim učesnicima i kada nastanu nedaće i pritisci.

Iz svega ovog nameće se integralni zaključak, da izgrađena pozitivna reputacija kompanije predstavlja distinktivnu konkurentsku sposobnost koja neminovno vodi boljoj poziciji kompanije. Tako uspostavljena pozicija može se lako braniti ako kompanija stalno unapređuje svoju reputaciju, što istoj omogućava ostvarenje održive konkurentске prednosti.

2.5. *Interno preduzetništvo*

Preduzetništvo preduzeća (ili interno preduzetništvo¹²) je „rađanje” novog poslovanja u okviru postojeće organizacije, internog inoviranja ili poduhvata, kao i transformacije organizacije da se obnovi ključna ideja na kojoj je stvorena.

Preduzeća koja žele da se angažuju u uspešnom preduzetništvu treba da imaju preduzetničku orijentaciju. Preduzetnička orijentacija se odnosi na praksu stvaranja strategija koje se koriste da se identifikuje i lansira preduzetništvo preduzeća. To je okvir razmišljanja i stav prema preduzetništvu što je refleks načina poslovanja i kulture preduzeća.

Preduzetnička orijentacija ima pet dimenzija što oblikuju stil odlučivanja i praksu menadžera. Tih pet dimenzija su:

1. **Autonomija** – nezavisna akcija od strane pojedinaca ili tima da se unese poslovni koncept ili vizija i dovede do sprovođenja.
2. **Inovativnost** – spremnost da se unesu novine putem eksperimenata, kao i kreativnih procesa usmerenih na nove proizvode i usluge, kao i nove procese.
3. **Proaktivnost** – proaktivno stanovište da se bude tržišni lider i da se anticipira buduća tražnja.

¹² Dostić, M.(2002) – Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet, Sarajevo str. 17

4. **Konkurentna agresivnost** – napor da se prevaziđu rivali u grani, odabere pozicija i način reagovanja, da se poboljša pozicija ili spreči opasnost.
5. **Preuzimanje rizika** – znači donositi odluke i preduzimati akcije bez znanja o verovatnim ishodima, neki poslovi često uključuju ulaganje velikih sredstava i preuzimanje obaveza unapred.

Proučavanje poslovnih poduhvata u preduzeću „Nokia“ omogućavaju da se nauči osam lekcija koje pomažu preduzeću da usmeri investicije u nove poduhvate:

1. Novi poduhvati su od koristi za suštinu poslovanja ukoliko se ti poslovi strukturiraju na način koji ih štiti od pritisaka da budu rentabilni u kratkom roku. Onda unapređuju konkurentnost suštine poslovanja.
2. Entuzijazam nije sam po sebi dovoljan.
3. Novi poduhvati ne mogu imati iste rezultate kao suština poslovanja.
4. Treba upravljati portfoliom, a ne kao posebnim projektom da se ostvare dobri rezultati.
5. Nova tržišta nisu kao postojeća i često treba ići kroz više faza da se uspe.
6. Novim poduhvatima treba upravljati fazno, učeći na iskustvu (može se zahtevati da se aktivnost odvija u više faza i da se smer menja).
7. Može se dosta dobiti ako poduhvat ne uspe ukoliko su smanjeni mogući gubici
8. Ukoliko preduzeće stvori SPJ¹³ koja se bavi poslovnim poduhvatima, treba omogućiti transfer učenja.

Interno preduzetništvo je rizična aktivnost koja često ne daje očekivane rezultate. Nastajuće poslovanje se retko jednostavno uklapa u postojeće poslovanje - poslovne sisteme, procese i kulture.

Sa druge strane poslovni uspeh zahteva pažljivo balansiranje postojećeg sa novim organizacionim rešenjima, sa težnjom da se stvari balansiraju.

¹³ SPJ – Strategijske Poslovne Jedinice

Neka preduzeća stvaranje novih poslova poveravaju postojećim SPJ, a neka formiraju posebne projektne timove za nove poslove.

Oba pristupa daju dobre i loše rezultate. Preduzeća bi trebalo da izbegavaju krajnosti i traže balansiran pristup. Novo poslovanje treba da bude integrisno u postojeće, ali da uživa određenu autonomiju.

Nekada treba ići na hibridne organizacione forme. Nije jednostavno, ali treba balansirati operaciono iskustvo sa invencijom.

Strategija ne treba da ima veći broj strategijskih opcija - treba svesti njihov broj na onaj koji omogućava da se inovativna aktivnost usmerava na identifikovane grupe ciljnih potrošača.

Najčešće se nastoji da se organizacionoj jedinici koja će da radi na inovaciji da određena sloboda. Sugerise se da odgovarajući organizacioni oblici budu određeni na osnovu:

- strategijskog značaja novog posla za preduzeće, i
- povezanosti te organizacione jedinice sa poslovanjem preduzeća.

Kombinujući ove dve dimenzije, može se doći do većeg broja načina organizovanja. Organizovanje inovacija je od posebnog značaja za preduzeća koja žele da postanu više inovativna, ali ih starost i veličina čine više birokratskim.

Operativna povezanost novog poduhvata sa tekućom aktivnošću preduzeća je određena tekućim sposobnostima i izvorima koji su potrebni za uspeh poduhvata. Mnogi novi poduhvati su rezultat kombinovanja izvora preduzeća na nove načine.

Potrebno je da postoji zajednički informacioni sistem i da se stručnjaci iz novog i postojećeg poslovanja susreću regularno. U zavisnosti od karaktera preduzeća tok posla može i da se koordinira.

Ako u matrici posmatramo operacionu povezanost i strateški značaj novog poslovnog poduhvata sa postojećim poslovanjem preduzeća, dobijaju se četiri različita modela (slika 1)¹⁴.

1.Kada ne postoji operaciona povezanost, a postoji strateški značaj novog poslovanja sugerise se da se ide na poslovnu jedinicu. Razlog je što, iako je strateški važno, ne zahteva korišćenje postojećih izvora preduzeća .

2.Kada postoje operaciona povezanost i strateški značaj, ide se na direktno integrisanje novog poslovnog poduhvata sa postojećim poslovanjem. Top menadžment tim mora da kontroliše i uključi novo u postojeće poslovanje .

3.Kada ne postoji strateški značaj, ali postoji operaciona povezanost, ne postoji potreba da se novo poslovanje uključuje u postojeće. Novo poslovanje funkcioniše kao preduzetnička aktivnost van preduzeća .

		<i>Strateški značaj</i>	
		<i>veliki</i>	<i>mali</i>
<i>Operaciona povezanost</i>	<i>nepovezano</i>	<i>Velika kontrola / nema operacione povezanosti</i>	<i>Nema kontrole / nema operacione povezanosti</i>
		<i>POSEBNA POSLOVNA JEDINICA (1)</i>	<i>KOMPLETNO ODVAJANJE (4)</i>
	<i>povezano</i>	<i>Velika kontrola / jaka operaciona povezanost</i>	<i>Nema kontrole / jaka operaciona povezanost</i>
		<i>DIREKTNA INTEGRACIJA (2)</i>	<i>NEGOVANJE I UGOVORI (3)</i>

Slika 1. Dizajn organizacije internog preduzetništva u preduzećima

Kada ne postoje ni operaciona povezanost ni strateški značaj, ide se na potpuno odvajanje i stvara nezavisno preduzeće. Preduzeće ne mora da ima neke poslovne odnose sa novim preduzećem (4).

Preduzetništvo karakterišu inovativni poslovni poduhvati. To zahteva odgovarajući stepen moći i uticaja u preduzeću. To je teško raditi u situaciji kada je neophodno ići izvan formalne pozicije u organizacionoj strukturi preduzeća. Potrebna je sposobnost i upornost da pojedinci sa dobrim poslovnim idejama dobiju adekvatnu podršku od onih koji imaju moć u preduzeću. Oni koji u tome uspeju, mogu biti interni preduzetnici.

Preduzetničko ponašanje nudi potencijal za kreativnost i inovativnost koja je bitna za uspeh preduzeća nezavisno od njegove veličine.

¹⁴ Milisavljević M.(1991) Marketing strategija . - Beograd : Univerzitet, Ekonomski fakultet,. Str.29

Generalni direktor može da doprinese razvoju preduzetničkog potencijala u preduzeću. U jednom članku u časopisu *Fortune* date su sledeće karakteristike preduzeća sa preduzetničkim osobinama:

1. *status quo* preduzeće vidi kao put u propast,
2. svi u preduzeću su spremni za inovaciju, a nove ideje su put u dugoročni prosperitet.
3. traže se ideje da se eksploatišu mogućnosti, pri čemu se ide na kalkulirani rizik,
4. traže se one ideje za poslovne poduhvate za koje se smatra da su kompatibilne sa potencijalom preduzeća,
5. nagrađuje se i podržava uspeh u preduzeću.

Interno preduzetništvo je koncept koji se koristi u jednom broju većih preduzeća da se najpre stimuliše, a posle i kapitalizuje na dobrim poslovnim idejama koje su prerasle u uspešne poslovne poduhvate. Potrebno je stvaranje odgovarajuće kulture u preduzeću.

Nezavisni preduzetnik¹⁵ je motivisan nezavisnošću i mogućnošću da ostvari profit, a interni preduzetnik želi nezavisnost i mogućnost napredovanja i sticanja priznanja. Interni preduzetnik mora imati sposobnost da privoli druge da sarađuju sa njim na realizovanju poslovnog poduhvata.

Za uspeh poslovnog poduhvata važna je orijentacija menadžmenta na ono što je bitno. Vreme koje stoji na raspolaganju je, po pravilu, ograničeno. Prioriteti i redosled akcija bitno utiču na uspeh poslovnog poduhvata. Sposobnost timskog rada je pretpostavka za poslovni uspeh. Sklonost za rast je bitna, ali treba izbegavati preterani optimizam, posebno kada se radi o potencijalu tržišta. Atraktivna tržišta privlače nove preduzetnike da uđu na ta tržišta. Teško je uspešno za duže vreme stvoriti barijere za ulazak novih preduzeća.

U literaturi se pravi razlika između održivog i inovativnog preduzeća. Prvo je potrebno da se bavimo poznatim i ponavljajućim problemima, a drugo novim i nepoznatim problemima. Održivo učenje pomaže da se održava poslovni sistem. Inovativno učenje omogućava promene. U brojnim organizacijama je održivo učenje dobro razvijeno i pažljivo institucionalizovano.

To se smatra neophodnim, ali nedovoljnim. U održivom učenju tekuće performanse se porede samo sa prošlim performansama. Korektivna akcija se bavi sagledanim slabostima i problemima, a ne da se koriste i stvaraju nove mogućnosti zasnovane na izvorima i sposobnostima preduzeća.

Inovativno učenje je teže jer se fokusira na pripremanju organizacije za akciju u novoj situaciji. Ono se bavi nastajućim pitanjima - koja mogu biti jedinstvena i za koje odgovori nisu poznati. Ono je bilo zanemarivano i zbog toga brojne organizacije imaju probleme da se adaptiraju promenama.

Menadžeri su dobro osposobljeni da se bave održivim učenjem, a lideri su odgovorni za uvođenje inovativnog učenja. Kao i ljudi i organizacije uče na različite načine. Neke

¹⁵ Novaković, V.(2000): *Mali biznis i preduzetništvo*, Beograd, str.39

organizacije uče brže, a neke sporije. Razlika je u liderstvu bez koga je učenje organizacije nefokusirano i kome nedostaje snaga, energija i svrha. Pravi lideri su entuzijasti i uvek otvoreni za nova iskustva.

2.6. *Menadžment i preduzetnički poduhvati*

Podeljena su mišljenja o zavisnosti inovativnosti od veličine preduzeća. Neki tvrde da su samo zaista velika preduzeća, pa ako treba i u monopolskoj strukturi tržišta, u stanju da budu inovativna, a drugi smatraju da su mala preduzeća zbog preduzetničke orijentacije nosioci inovacija u savremenoj privredi.

Inovativnost velikih preduzeća se izvodi iz njihove sposobnosti u raspoloživim izvorima za inovaciju (finansijskim i proizvodnim).

Inovativnost malih se izvodi iz preduzetničke orijentacije, fleksibilnosti i sposobnosti za brzo reagovanje na tehnološke i tržišne promene.

Velika preduzeća koja uspevaju da kombinuju obe vrste prednosti (decentralizacija, interno preduzetništvo i dr.) stiču konkurentnu prednost na tržištu. Moglo bi se zaključiti da inovativna sposobnost nije direktno izvedena iz veličine preduzeća.

Doprinos malih preduzeća je veći gde su potrebna mala ulaganja u istraživanja i razvoj, i gde postoji orijentacija na zadovoljavanje potrošača pojedinih niša tržišta. Stepem povezanosti velikih i malih preduzeća je takvog karaktera da je teško u brojnim slučajevima precizno procenjivati njihov stepen inovativnosti u privredi.

Primena inovacije obuhvata čitav niz aktivnosti neophodnih za prihvatanje, prilagođavanje organizacije i sprovođenje inovacione strategijske opcije. Zasniva se na odluci top menadžmenta preduzeća da se obezbedi odgovarajuća stručnost neophodna za sprovođenje inovacija. Sama primena može imati različite ishode. Ona može biti efektivna i uticati na poboljšanje performansi preduzeća.

Promena može biti efektivna, ali njeno korišćenje ne poboljšava performanse preduzeća. Konačno, sama promena može predstavljati poslovni neuspeh. U većim preduzećima birokratske procedure su ograničenje za uspešnu primenu inovacije. Zbog toga se ide na koncept internog preduzetništva. Nezavisne, preduzetnički vođene poslovne jedinice daju bolje poslovne rezultate.

Pravi se razlika između operativne i inovativne organizacije. Struktura *operativne organizacije* je birokratska - visok stepen specijalizacije i podele rada sa hijerarhijskom kontrolom. Procesima se upravlja sa vrha - organizacione jedinice se kontrolišu i koordiniraju od strane top menadžmenta koji stvara strategijske planove i vrši alokaciju kapitala. Nagrade su finansijske. Unapređenje znači hijerarhijski položaj, moć i status. Regrutovanje ljudi se obavlja na osnovu potreba organizacione strukture za specifičnim profilima.

Struktura *inovativne organizacije* je plitka, bez hijerarhijske kontrole. Stvaraju se posebni timovi za određene zadatke. Procesi su usmereni ka generisanju, izboru, stvaranju i razvoju ideja. Strategijsko planiranje je fleksibilno, a finansijska i operativna kontrola su labave. Nagrada je veća autonomija, priznanje i jednakost participiranja u novim poduhvatima. Ključna je potreba za kreatorima ideja koji kombinuju potrebno tehničko znanje sa ličnim osobinama. Menadžeri imaju ulogu sponzora i organizatora.

Inovativna preduzeća omogućavaju interno preduzetništvo koje obavljaju pojedinci. Potrebne su ne samo inventivne, već i inovativne sposobnosti. Njima se omogućava da stvaraju relativno autonomne organizacione jedinice koje se posle uspešnog poduhvata integrišu u postojeću organizacionu strukturu preduzeća.

Postoje pravila koja ohrabruju inovaciju:

1. stvarati atmosferu prihvatanja promena - zaposleni treba da veruju da je promena od koristi kako za preduzeće, tako i za njih,
2. ohrabrivanje ideja - atmosfera da su dobrodošle,
3. omogućavanje više međusobnih kontakata,
4. tolerisati promašaje - mnoge nove ideje su nepraktične ili nekorisne,
5. dati jasne ciljeve i slobodu da se ostvare,
6. davati priznanja - kreativni ljudi treba da budu motivisani.

Osećaj sigurnosti zaposlenih je pretpostavka da budu spremni za veće izazove u poslovnoj aktivnosti preduzeća. Poželjna je atmosfera koja stimuliše individualne i grupne doprinose. To pretpostavlja postojanje stepena slobode zaposlenih da sami strukturiraju svoj posao. Poželjno je ne samo prihvatanje, već i primena sugestija inovativnog karaktera.

Veći stepen inovativnosti postoji u preduzećima koja ohrabruju i stimulišu učenje i obuku zaposlenih. To je slučaj i u preduzećima u kojima postoji veći stepen sklonosti za timski rad. To pretpostavlja opšti respekt i poverenje.

Brzo i fleksibilno odlučivanje i odgovornost za odluke pomaže efikasnu realizaciju promena inovativnog karaktera. Akcije moraju biti orijentisane na ostvarenje rezultata i mora postojati odgovornost za blagovremeno preduzimanje akcija.

Nezainteresovanost i sumnjičavost prema svakoj novoj ideji, posebno onima koje dolaze sa nižih nivoa organizacione strukture, stvara nepovoljnu atmosferu za inovativnost zaposlenih. Prepreku inovativnosti predstavljaju procedure koje svaku novu ideju razmatraju na više nivoa u organizacionoj strukturi u preduzeću. Ukoliko se problemi u poslovanju preduzeća tretiraju kao slabosti menadžmenta, zaposleni će se ustručavati da daju sugestije i predloge inovativnog karaktera da se oni prevaziđu.

Izrazito kritička ocena sa prizvukom omalovažavanja ograničava inicijativnost zaposlenih. Kod njih se stvara samokontrola, što ima za posledicu da se inovativnost očekuje samo od menadžmenta preduzeća.

U takvim preduzećima postoji veoma mali broj onih koji treba kreativno da razmišljaju, a od ostalih se očekuje da budu samo dobri izvršioci.

Komuniciranje između top menadžmenta preduzeća i istraživačko razvojne jedinice u preduzeću koja radi na novim proizvodima i uslugama je u dobrom broju slučajeva nedovoljno efikasno.

Posebno u periodima kada je to najhitnije - kada se stvaraju strategijski planovi preduzeća. To ima za posledicu da se ne istražuje u područjima koja su vitalna za relativno trajnu konkurentsku prednost preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu. Veoma je teško ustanoviti kriterijume za izbor projekata odnosno koji jesu, a koji nisu prioriteti.

Inovativno preduzeće mora imati konzistentnu tehnološku strategiju i da posmatra celokupni istraživačko - razvojni proces kao kontinuelan tok dobrih projekata koji doprinose stvaranju kompetentnosti, koja omogućava relativno trajnu konkurentsku prednost, a ne kao seriju nezavisnih projekata. Uspesna preduzeća strategijskim planiranjem omogućavaju da se postepeno stvara kompetentnost u ciljnim područjima poslovanja. To omogućava da preduzeće u pravo vreme stvara nove proizvode koje prihvataju ciljna tržišta.

Da bi bila efektivna, inovacija treba da bude jednostavna. Efektivne inovacije počinju kao male i usmerene su na jednu svrhu. Veoma je teško predvideti da li će određena inovacija da postane velika ili skromna. U inovativnoj aktivnosti potreban je talenat, genijalnost i određene vrste znanja. Posebno su uspešne ako se traže inovativne mogućnosti koje se nalaze u malom broju situacija.

Sve više se uviđa da je inovacija u najširem smislu u stvaranju klime, ili bolje, kulture koja unapređuje primenu produktivnih promena u cilju jačanja sposobnosti da se povećava bogatstvo nacionalne ekonomije i dobit pojedinačnog ili grupe preduzeća. Promene inovativnog karaktera se dešavaju u određenom sistemu kulture. Zato se upravljanje inovativnim procesima razlikuje po pojedinim zemljama.

Da bi preduzeće bilo inovativno, potrebno je da se steknu određeni uslovi. To su preduzeća koja imaju vizionarski menadžment sklon promenama. U njima se oslobađa potencijal zaposlenih stvaranjem klime u kojoj su oni fokusirani na potrošače. U njima se investira u ljude putem dobrog komuniciranja i obuke.

Preduzeće orijentisano na potrošače sa posebnim zahtevima, spremno je da uči od drugih, što predstavlja osnovu za inovaciju. Preduzeća kontinuelno uvode nove i diferencirane proizvode i usluge, oslanjajući se na suštinu kompetentnosti, proširujući je uključivanjem u strategijske alijanse. Preduzeća su veoma inovativna ako novim proizvodima i uslugama prevazilaze očekivanja potrošača.

Inovativnost je svojevrsni mentalni stav koji fokusira preduzeće da vidi iznad sadašnjosti u budućnost. Uloga je menadžmenta da služi kao katalizator inovativnog razmišljanja u preduzeću. Bez inicijativnosti i podrške menadžmenta teško je očekivati značajniju inovativnu aktivnost u preduzeću.

Inovativna svest se od pojedinca prenosi na čitavo preduzeće. Potrebna je istrajnost, jer se do poslovnog uspeha često dolazi posle više ponovljenih pokušaja. Naime, sva preduzeća mogu da uče dok inoviraju, jer se putem produktivnog učenja povećavaju šanse za uspeh sa svakim novim projektom koji se preduzima.

Postoji interes za ishod, što je sasvim razumljivo, ali i za proces kojim se dolazi do ishoda inovacije. Posebno onih koje su zasnovane na znanju i zahtevaju razmenu ideja, što pretpostavlja postojanje poverenja među zaposlenima u preduzeću.

Inovativni menadžeri (preduzetnici) nastoje da stvari urade različito, a ne samo bolje. Oni imaju sposobnost da traže nove proizvode, tehnologije i tržišta. Inovativni menadžeri treba da poseduju stratezijsku stručnost - da razumeju sredinu, potrošače, konkurente, poslovne partnere sa kojima se mogu pokretati inovativni poslovni poduhvati na domaćem i međunarodnom tržištu. Oni su svesni činjenice da sva potrebna pamet za iniciranje i sprovođenje promena inovativnog karaktera nije u preduzeću. Oni su otvoreni za saradnju sa konsultantima.

Konsultanti mogu da pomognu da se ne samo poboljša već i promeni situacija u preduzeću. Konsultanti nemaju kontrolu nad odlukom i akcijom na njenom izvršenju. Oni mogu da pomognu u inovativnim poduhvatima veoma različitog karaktera. Međutim, oni ne mogu da pomognu menadžeru koji nema stvarnu moć da se inicira i sprovede promena inovativnog karaktera.

U nekim privredama postoje određena znanja, ali se ne čini onaj odlučujući korak da se koriste za doprinos nacionalnoj konkurentnoj prednosti. Sve dok preduzeća ne ovladaju procesima kojima će invenciju prevesti u inovaciju, gubi se konkurentna prednost.

Ideje za inovativnu aktivnost ne treba tražiti samo u preduzeću već i izvan preduzeća, u poslovnoj i makro sredini. U savremenoj privredi ulaženje u zajednička ulaganja i alijanse preduzeća u dobrom broju slučajeva ima za cilj da se poveća sposobnost inoviranja preduzeća.

2.7. Poslovni plan

Poslovni plan¹⁶ treba da predstavlja izraz poznavanja i odanosti menadžmenta poslovnoj ideji. Od mnoštva ideja treba odabrati pravu, koja će omogućiti da se zadovolje neke bitne potrebe u postojećem sistemu potrošnje. Poslovni plan je praktični test da li mala, naizgled skromna ideja, može da dovede do pojave novog preduzeća koje će otvoriti novu granu i stvoriti novo tržište.

Dobar broj vodećih preduzeća u savremenoj svetskoj privredi je počeo od malih poslovnih ideja koje su dobrim poslovnim planom i njegovim sprovođenjem u doglednom vremenskom periodu postali veliki poslovni poduhvati.

¹⁶ K. Šarić Jovanović, : "Konceptualni okvir međunarodnih računovodstvenih standarda", Primena MRS u našoj poslovnoj praksi, Beograd 2000, str. 18.

Poslovna ideja se proverava poslovnim planom sa više stanovišta:

- Pre svega, to je razumevanje tehnologije potrebne da se dođe do željenih proizvoda i usluga.
- Drugo je marketing pristup - sagledavanje poslovne ideje (proizvoda i usluga) očima ciljnog tržišta.
- Treće je procena rentabilnosti, jer se samo poslovni poduhvati ograničenog dometa mogu realizovati samofinansiranjem. Naravno, i u tom slučaju je neophodna procena rentabilnosti, ali je rizik ograničen na jednu ličnost.

Dubina i detaljnost poslovnog plana zavisi od veličine i širine novog poslovnog poduhvata. Poslovni plan omogućava da se sagleda stepen vitalnosti poslovnog poduhvata. Služi kao osnova za poslovnu akciju na realizovanju poslovne ideje. Upozorava se da poslovni plan ne treba da se zasniva na pogrešnim pretpostavkama. Nije dovoljno imati samo dobar proizvod. „Marketing know-how prevazilazi tehničku eleganciju u jednačini uspeha“.

Druga greška je da se poslovni plan posmatra kao sredstvo za pregovore da se dobije finansijska podrška od investitora. Plan ne treba raditi na brzinu i mora se testirati da se proverí racionalnost poslovnog poduhvata. Jedna od grešaka je velika zavisnost od eksternih izvora finansiranja. Veoma je značajno obezbediti 51% kontrole nad poslovnim poduhvatom.

1. Kome je namenjen poslovni plan?
 - preduzetničkoj organizaciji (malom preduzeću)
 - preduzetničkom timu za kontrolu
 - spoljnim akterima (kreditori, akcionari)
 - državnim i drugim organima
 - porodici, u smislu podrške za ulazak u konkretan biznis
2. Poslovni plan mora da pruži:
 - dokaze o tržišnoj orijentaciji projekta
 - ukaže na dokaze o prihvatanju konkretnog programa od strane kupaca
 - precizno definiše vlasničke odnose unutar preduzeća
 - što preciznije ukaže na finansijske performanse projekta
 - svoje prognoze bazira na realnim pretpostavkama
3. Elementi poslovnog plana
 - vrste i nivo poslovnih ciljeva koji se nameravaju ostvariti
 - izbor proizvoda, odnosno usluge, koji će proizvoditi i plasirati u zavisnosti od kategorije kupaca
 - na osnovu kojih elemenata će ostvarivati premoć u odnosu na konkurenciju
 - koju poslovnu strategiju će odabrati i kada će je koristiti
 - uticaj prethodnih rešenja na zadatke relevantnih poslovnih funkcija

2.8. Znanje i konkurentska prednost

Konkurentna prednost se sve više zasniva na neopipljivoj aktivnosti koju konkurenti ne mogu da pribave ili uspešno imitiraju u kratkom vremenskom periodu. Aktiva koju preduzeće stvara akumuliranjem unutar preduzeća je ona koja se stvara godinama putem „učiti radeći“. Ona se ne može pribaviti putem tržišnih transakcija. Strategija se stvara na aktivnosti čija je ponuda ograničena. Konkurenti moraju da ubrzaju svoju stopu učenja u nastojanju da smanje razmak za preduzećem koje na osnovu akumulacije aktivnosti vodi u grani.

Prema *Drakeru*¹⁷ znanje danas predstavlja jedini značajni izvor preduzeća. Tradicionalni resursi preduzeća (zemlja, prirodni resursi i radna snaga) nisu izgubili na značaju, ali su postali sekundarni. Oni se stiču ukoliko postoji znanje. Znanje se sada posmatra kao sredstvo za ostvarivanje društvenih i ekonomskih rezultata. Po njemu prinos znanja potreban da se ustanovi kako postojeće znanje može najbolje da se iskoristi da bi se ostvarili rezultati, ustvari predstavlja ono što podrazumevamo pod terminom menadžment. Menadžment se posmatra kao centralni organ društva znanja, a menadžer je odgovoran za primenu znanja i učinak koji se, zahvaljujući tome, postiže.

Prema *Ajnštajnu* „znanje je iskustvo, a sve ostalo je samo informacija“. Postoji šest karakteristika znanja koje ga razlikuju od informacija:

1. znanje je ljudska aktivnost,
2. znanje je rezultat razmišljanja,
3. znanje se kreira u sadašnjem momentu,
4. znanje cirkuliše kroz društvo na više načina,
5. znanje pripada društvu,
6. novo znanje se kreira u granicama starog.

Razmišljanje transformiše informacije u sagledavanje, a sagledavanje u rešenje. Znanje je rezultat razmišljanja.

U preduzeću se znanje može klasifikovati u:

1. strategijsko - omogućava preduzeću da ostvari diferentnu prednost,
2. taktičko - omogućava da preduzeće stekne prednost u primeni,
3. informaciono - povezuje i deli identitet među zaposlenima o zajedničkom interesu,
4. etičko - omogućava preduzeću da razume staje pravo, a šta pogrešno u ponašanju, i

¹⁷ Drucker, Peter F., (1954 *The Practice of Management*) str.62

5. zadržano - nema sada koristi, ali može biti rentabilno primenjeno na postojeće ili nove proizvod - tržište situacije.

Intelektualni kapital čine znanje, informacije, intelektualna svojina i iskustvo koje se koristi da se kreira vrednost. Postoji razlika između tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti preduzeća. Ta razlika je veća kod preduzeća intenzivnih znanjem nego kod preduzeća kod kojih je strategija uglavnom zasnovana na opipljivoj aktivi. Brojni autori definišu intelektualni kapital kao razliku između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća.

$$\text{Intelektualni kapital} = \text{Tržišna vrednost preduzeća} - \text{Knjigovodstvena vrednost preduzeća}$$

Tako se za Microsoft tržišna vrednost procenjuje na 286 milijardi dolara, a knjigovodstvena iznosi 57 milijardi dolara. Za General Motors tržišna vrednost se procenjuje na 27 milijardi dolara, a knjigovodstvena iznosi 25 milijardi dolara.

2.9. *Organizacija koja uči*

Koncept „*organizacija koja uči*” počeo je da se prvo koristi u nekim velikim preduzećima u privredi SAD. Radi se o preduzećima koja su nastojala da stvore strukture i sisteme koji se bolje prilagođavaju i bolje reaguje na promene u eksternoj sredini. To se dovodi u vezu sa nastojanjem menadžmenta da stvaraju inovativna preduzeća. Menadžment se sve više preokupira stvaranjem atmosfere koja stimulativno utiče na učenje. U kompleksnim preduzećima postoji više procesa učenja i svaki pojedinac i grupa imaju svoju bazu znanja i svoje sposobnosti učenja.

Organizacija koja uči je ona koja kontinuelno proširuje svoje kapacitete da stvara svoju budućnost. Za takve organizacije nije dovoljan cilj da se opstane na tržištu. Učiti da se opstane ili „*adaptivno učenje*” je bitno.

Organizacija koja uči nastoji da njena stopa učenja bude jednaka ili veća nego stopa promena u eksternoj sredini. Menadžer mora da kontinuelno analizira proces učenja koji se odvija u organizaciji i da stvara planove koji se mogu ostvariti. Radi se na poboljšanju stručnosti učenja zaposlenih na radnim mestima u organizaciji.

Bazična karakteristika organizacije koja uči je stavljanje visoke vrednosti na individualno i organizaciono učenje kao glavni element aktive preduzeća. Kreiranje, konstruisanje i održavanje konkurentne prednosti diktira transformaciju suštine kompetentnosti. Najtrajnija suština kompetentnosti je učenje organizacije.

Organizacija koja uči kontinuelno pribavlja, analizira i širi znanje o tržištima, proizvodima, tehnologijama i poslovnim procesima. Postoji mišljenje da su tri bitna obeležja organizacije koja uči: liderstvo, kultura pokretana tržištem, kao i otvorena organska struktura.

Sposobni lideri doprinose na najmanje tri načina uspehu preduzeća. Prvo, stvaraju jasne vizije na osnovu uvida u dugoročne trendove grane. Drugo, fokusom na razvoj ljudi oko sebe, motivišući ih da uče i preuzimaju veću odgovornost. Treće, lideri prednjače u „odvikavanju od naučenog“ u nameri da se dovedu u pitanje tradicionalne pretpostavke o preduzeću i njegovoj sredini.

Tržišno orijentisana kultura¹⁸ preduzeća znači: stavlja se visok prioritet na rentabilno kreiranje i održavanje superiorne vrednosti za potrošače, uključujući i interese ključnih stejkholdera, ohrabruje se preduzeće da reaguje na tržišna obaveštenja i daje se pravo zaposlenima da eksperimentišu. Organizacija koja uči je sposobna da održava konzistentnu orijentaciju na inoviranje sa ciljem da se poboljšava kvalitet, odnosi sa potrošačima i ostvaruje rentabilnost poslovanja.

Fokus učenja u jednom preduzeću može biti na transformacionom ili inkrementalnom učenju. Fokus učenja može biti na pojedincu ili grupi, odnosno razvoju individualne prema grupnoj stručnosti. Izvori znanja mogu biti eksterni i interni. Dobro je da postoji neki balans, iako neke vrste znanja interno stvorene značajnije doprinose konkurentnoj prednosti preduzeća.

Proces učenja u organizaciji se odvija u tri faze:

1. Pribavljanje znanja - razvoj ili kreiranje stručnosti, saznanja i odnosa,
2. Deljenje znanja - širenje onoga što je naučeno,
3. Korišćenje znanja - integracija učenja tako daje široko raspoloživo da se može generisati na nove situacije.

2.10. Inovacije proizvoda i procesa

Osnov rasta preduzeća je stalno pronalaženje i iznošenje na tržište novih ili izmenjenih postojećih proizvoda. Stalno kreiranje novih i izmene u karakteristikama i svrhama upotrebe postojećih proizvoda je najbolja strategija rasta preduzeća u tržišnoj privredi. Preduzeća koja se odupiru promenama, ograničavaju svoje mogućnosti rasta.

Evolutivni proizvodi su rezultat inkrementalnih inovacija kada se radi o izmenama postojećih proizvoda, što ne utiče značajnije na promenu navika i ponašanja potrošača u sistemu potrošnje. *Dinamičke kontinuelne inovacije* dovode do novih proizvoda ili bitnih pramena u odnosu na postojeće. To dovodi do prilagođavanja navika i ponašanja u potrošnji, ali ne kreira nove navike.

¹⁸ *Zbirka radova Ekonomskog fakulteta u Sarajevu (2001) str.14*

Revolucionarni proizvodi su rezultat diskontinuelnih inovacija. Radi se o kreiranju ranije nepoznatih proizvoda što zahteva novu potrošnju i načine ponašanja potrošača. Mogućnosti rasta za novi proizvod preduzeće može da traži na postojećem i novom tržištu koristeći postojeću i poboljšanu tehnologiju ili novu tehnologiju.

Odluke o novom proizvodu su odluke dugoročnog karaktera sa rizikom i treba da se tretiraju kao investicione odluke. Zato je potreban program uvođenja novog proizvoda. To su dugoročne odluke, jer uključuju aktivnosti od ideje o novom proizvodu do komercijalizacije proizvoda. Što ima i svoju vremensku dimenziju. Zbog promena u preferencijama kupaca i uslovima poslovanja u tržišnoj privredi, moguće je da dode do većih promena od pretpostavljenih kada je ideja o novom proizvodu bila prihvaćena. Zato su to odluke sa visokom stopom rizika.

Čest je slučaj da priprema i lansiranje novog proizvoda zahteva značajna sredstva koja će se vratiti u životnom ciklusu proizvoda. Zato odluka ima investicioni karakter, jer treba proceniti prinos na investirana sredstva. Period otplate novog proizvoda je takav da on najčešće predstavlja investiciju, jer se sredstva angažuju na duži vremenski period.

Prema Gregori G. Dessu u izvore novog znanja spadaju nove tehnologije, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja ili informacije konkurenata.

Model dinamičke inovacije je veoma koristan za razumevanje inovativne aktivnosti u privredi.

Model ukazuje na dve dimenzije:

1. komponente inovacije proizvoda, inovacije procesa, konkurentne sredine i preduzeća i
2. životni ciklus grane.

Faze su:

fluidna,

tranziciona

i specifična.

-U fluidnoj fazi se dešavaju brojne promene i ishodi su neizvesni u smislu proizvoda, procesa, konkurentnog vođstva, strukture i menadžmenta preduzeća. Očekuju se velike promene na proizvodu. Tržište se razvija oko tih inovacija. Vrš se frekventne promene na proizvodu, a izvor inovacija je preduzeće koje je pionir i korisnici njegovih proizvoda. Ulaganja u promene procesa su skromna. Osnovi za konkurenciju su funkcionalne osobine proizvoda.

Najveća inovacija proizvoda je u fluidnoj fazi kada se još uvek eksperimentiše sa dizajnom proizvoda i operacionim karakteristikama između konkurenata. Kada se jednom javi dominantni dizajn, osnova za konkurenciju se drastično menja, a opstaje na tržištu određeni broj preduzeća sa sličnim dizajnima proizvoda. Dominantan dizajn je onaj koji je tržište prihvatilo kao normalnu formu novog proizvoda.

-Fluidnu fazu zamenjuje tranziciona kada opada stopa inovacije proizvoda, a povećava se inovacija procesa. U tranzicionoj fazi moguće su promene na proizvodu. Dizajn se stabilizuje. Fokus je na inkrementalnim promenama tehnologije proizvoda i tehnologije procesa. U grani se stvara oligopolska struktura sa stabilnim tržišnim učešćem. Kada se jedna grana stabilizuje, tehnološki progres se usporava i proizvodne tehnike postaju standardne. Najatraktivniji tržišni segmenti su već osvojeni.

Diferenciranje proizvoda zavisi od tehničke sposobnosti i sposobnosti istraživačko - razvojne jedinice preduzeća.

-Sledi specifična faza u kojoj opada, kako stopa inovacije proizvoda, tako i stopa inovacije procesa. Grane koje uđu u tu fazu se preorijentišu na ekonomiju obima i bolje korišćenje kapaciteta. Inovacije proizvoda i procesa su skromne. U specifičnoj fazi se ostvaruje najveći stepen efikasnosti proizvodnje.

Uvek prođe određeni period vremena od inovacije proizvoda do inovacije procesa. Problem sa ustanovljenim granama je što su njihove tehnologije uvek zatečene u nekoj fazi, a preduzeća koja se tada pojavljuju u grani su u fluidnoj fazi.

Novo preduzeće obično dolazi sa proizvodom koji ima bolje performanse.

Teško je u savremenoj privredi osnivati preduzeće sa novim proizvodom u novoj grani bez veće saradnje sa drugim preduzećima i bez korišćenja kreativnog potencijala sa strane. Potrebno je o inovaciji razmišljati sistemski da se postane dominantno preduzeće.

Npr. u automobilskoj industriji inovacija proizvoda je veća u ranijim fazama životnog ciklusa, dok inovacija proizvodnog procesa sledi kasnije. Inovacija može da se razvija kada proizvod ili proces menjaju svoju ulogu više puta u toku životnog ciklusa proizvoda.

Kao rezultat kombinacije ekonomije proizvoda i ekonomije procesa, rezultira sniženje troškova po jedinici proizvoda.

To se manifestuje kako dolazi do efekta krive iskustva - troškovi opadaju po ravnomernoj stopi kad god se kumulativni obim proizvodnje udvostruči. To može da bude efikasno sredstvo u obezbeđenju povoljne konkurentske pozicije na tržištu.

Prema Gregori G. Dessu¹⁹ u izvore novog znanja spadaju nove tehnologije, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja ili informacije konkurenata.

Prema Kotleru sposobnost da učimo brže od svojih konkurenata možda je naše jedino održivo konkurentsko oružje.²⁰

Prema Porteru firma se diferencira u odnosu na konkurente ukoliko može da bude jedinstvena u nečemu što ima vrednost za kupca.

Doslovno svaka aktivnost koja stvara vrednost predstavlja potencijalni izvor jedinstvenosti.²¹ Važno je da se prepoznaju i stvaraju novi izvori jednostavnosti u odnosu na konkurente.

¹⁹ Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, (2007) *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 435.

²⁰ Philip Kotler, *Marketing znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb, str. 19

²¹ Majkl E. Porter, (2007) *Konkurentska prednost. Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 133

3. STRATEGIJE MALIH PREDUZEĆA

3.1 *Strategijsko preduzetništvo*

Pogrešno je shvatanje da je strateški menadžment relevantan samo za velika preduzeća. Kako velika, tako i mala preduzeća stiču konkurentsku prednost isporukom superiorne vrednosti potrošačima. Strateški menadžment je koristan kako za interne preduzetnike, tako i za samostalne preduzetnike. Strateški menadžment pomaže da se prođe put od preduzetničke ideje do stvaranja malog preduzeća sposobnog za opstanak i sa potencijalom za rast na tržištu.

Nesumnjivo postoji povezanost preduzetništva i strateškog menadžmenta. Preduzetništvo je orijentisano na stvaranje, a strateški menadžment na stvaranje novog poslovanja i održavanje konkurentne prednosti. Stvaranje i isporuka superiorne vrednosti za potrošače je smisao kako preduzetništva tako i strateškog menadžmenta.

Preduzetničko i strateško stanovište treba objediniti (integrirati) da se provere preduzetničke strategije koje kreiraju vrednost. To se naziva strateškim preduzetništvom. *Stratejsko preduzetništvo* se definiše kao preduzetnička aktivnost koja polazi sa strateškog stanovišta.

Za opstanak svakog preduzetničkog poduhvata potrebno je da postoji preduzetnik strateg koji će dobro definisati ciljeve, pronaći dobru strategiju i proceniti da li on može da sprovede tu strategiju. Da bi se ciljevi jasno definisali, potrebno je početi od odgovora na pitanje kakvu vrstu preduzeća preduzetnik želi da stvori. Sledi odgovor na pitanje koju vrstu rizika i žrtve zahteva stvaranje takvog preduzeća.

Ukoliko je preduzetnik spreman da prihvati te rizike i žrtve, onda su ciljevi dobro izabrani. Strategija kao način ostvarenja ciljeva treba da bude dobro definisana. Bitno je za ocenu strategije da li ona može da ostvari adekvatan profit i rast. Veoma bitan kriterijum za ocenu strategije je njena održivost da se ne može lako kopirati. Potrebno je proceniti da li su ciljevi rasta suviše ambiciozni ili konzervativni. Kod ocene izvodljivosti strategije, prvo pitanje je da li postoje potrebni izvori, koliko je jaka organizacija i da li preduzetnik može uspešno da odigra svoju ulogu.

U stvaranju strategije malo preduzeće se vrlo često više oslanja na neopipljive nego na opipljive izvore. Inovacija je bitna karakteristika strategija malih preduzeća. Neophodno je stvaranje novih i poboljšanje postojećih poslovnih aktivnosti. Kod malih preduzeća najveći deo znanja nalazi se u ljudskom kapitalu. Promene u uslovima poslovanja mogu da smanje vrednost postojećih izvora i znanja. Učenje i stvaranje novih znanja je novi način da malo preduzeće ostvari konkurentsku prednost.

Mala preduzeća iako ne mogu imati stručnu službu za stratejsko planiranje treba da stvaraju strategije. Menadžment mora da uočava promene u sredini bilo da su mogućnost ili opasnost i da na njih racionalno reaguje. Karakteristike menadžera bitnije utiču na stratejski proces nego kod velikih preduzeća.

Mala preduzeća su manje izložena pažnji i uticaju centara političke moći u zemlji te imaju sa tog stanovišta veću slobodu delovanja. Jedno ili svega par lica učestvuje u donošenju strateških odluka što ima za rezultat brzo reagovanje na dešavanja u poslovnoj sredini. Ograničenost odluka je najvećim delom posledica nedovoljnih informacija, pored stručnosti i iskustva menadžera.

Prema podacima kojima se raspolaže iz različitih izvora, gradacija na **mikro, mala i srednja preduzeća** data je u **Tabeli 1.**

<i>Tabela 1. Kriterijumi definisanja mikro, malih i srednjih preduzeća</i> Definicija EU	Mikro	Mala	Srednja
<i>Broj zaposlenih</i>	< 10	< 50	< 250
<i>Ukupan prihod</i>	< 7 mil €	< 40 mil €	< 40 mil €
<i>Ukupna sredstva (aktiva)</i>	< 5 mil €	< 27 mil €	< 27 mil €
Definicija Svetske banke	Mikro	Mala	Srednja
<i>Broj zaposlenih</i>	< 10	< 50	< 300
<i>Ukupan prihod</i>	< 0.1mi €	< 3 mil €	< 15 mil €
<i>Ukupna sredstva (aktiva)</i>	< 0.1mi €	< 3 mil €	< 15 mil €
Prema našim zakonima	Mala	Srednja	
<i>Broj zaposlenih</i>	< 50	< 250	
<i>Ukupan prihod</i>	< 1.65 mil €	< 8.25 mil €	
<i>Ukupna sredstva (aktiva)</i>	< 1.24 mil €	< 6.2 mil €	

3.2 Mala preduzeća

Mala preduzeća²² (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 naprimer u trgovini njegova veličina izražena godišnjim prometom.

²² www.unece.org

Najveći broj malih preduzeća osniva se i posluje u oblasti maloprodaje, veliko prodaje i sektora usluga. U oblasti proizvodnje, to su uglavnom kooperacije sa srednjim i velikim preduzećima u oblastima proizvodnje koje zahtevaju brza prilagođavanja 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.

3.3 Planovi i strategije razvoja MSP

Koliko je razvoj malih i srednjih preduzeća važan zemljama u tranziciji pokazuju izmenu 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 dokument Vlade Srbije²³ (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 orijentisanog 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 izmenu 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

²³ www.its.edu.rs

(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.

3.4 Alternativne poslovne strategije

Bazična odluka preduzetnika kao strategija malog preduzeća je izbor poslovnog područja. U savremenoj privredi mala preduzeća se mogu naći u gotovo svim privrednim delatnostima. Jedna od strategijskih odluka istog ranga je da li ići na poslovno područje samostalno ili u saradnji sa nekim velikim preduzećem. To može biti i uključenje u poslovni sistem. Mala preduzeća mogu imati sopstvene diferencirane programe usmerene na odabrano ciljno tržište, kao što mogu učestvovati kao kooperanti velikih preduzeća ili biti član poslovnog sistema.

Postoje tzv. „**uglovi tržišta**”²⁴ koji ni u jednoj nacionalnoj privredi nisu adekvatno pokriveni proizvodnim programima velikih preduzeća. To su područja proizvodne i uslužne delatnosti koja su „rezervisana” za mala preduzeća.

Proizvodnja po porudžbini i usluge po zahtevu su područje gde prilagodljivost malih preduzeća dolazi posebno do izražaja. Ti „uglovi tržišta” nisu pretežno teritorijalno određeni, mada ih ima na gotovo svakom regionalnom ili nacionalnom tržištu. Naime, teško je definisati tržište malog preduzeća, ono se kreće od lokalnog do međunarodnog u savremenoj svetskoj privredi.

Uspešno uključivanje u privrednu strukturu zahteva da se precizno definiše poslovna ideja (proizvod ili usluga kojom se podmiruje određena potreba) koja omogućava razvojne šanse za uspehom. To je više determinisano prihvatanjem od ciljnog tržišta nego od tehničkih elemenata realizacije poslovne ideje.

Najpovoljnija je situacija kada niko na potencijalnom tržištu nije do sada nastupio sa takvom poslovnom idejom. Međutim, postoje i situacije kada je moguće naći mesto za još jedno preduzeće slično postojećem(im). To je razumno kada je tržište u ekspanziji i može da prihvati ponudu dodatnog preduzeća istog tipa ili kada potrebe na tržištu nisu adekvatno podmirene usled neefikasnosti upravljanja postojećim preduzećem(ima).

Neophodna je analiza tržišta, konkurencije i stavova potencijalnih kupaca. Akcenat je na karakteristikama potencijalnog tržišta kome su proizvodi i usluge namenjeni.

Studija izvodljivosti treba da da odgovor na pitanje o potrebi postojanja novog preduzeća, lokaciji, zahtevima u tehnologiji obavljanja aktivnosti i projektovanim finansijskim rezultatima poslovanja. Ako se koristi kredit potrebno je dati procenu potrebnog iznosa, vremena otplate i kamatne stope.

²⁴ Područja proizvodne i uslužne delatnosti koja su „rezervisana” za mala preduzeća

Izborom poslovnog područja vrši se pozicioniranje preduzeća na tržištu. Odluka o izboru poslovnog područja determinisana je kategorijom kupaca čije potrebe treba da se zadovolje. Pri izboru poslovnog područja potrebno je sagledati da li preduzeće na njemu može da ostvari konkurentsku prednost.

Konkurentska prednost je određena potencijalom preduzeća, odnosno njegovom kompetentnošću da bolje od drugih zadovoljava određeno poslovno područje.

Pri izboru strategije treba poći od njene konzistentnosti sa ciljevima osnivača malog preduzeća i njegovog poslovnog potencijala. Bitna je procena kompetentnosti preduzeća da je realizuje. Strategija je racionalna ako je usmerena na poslove s prihvatljivim rizikom za preduzeće i ako odgovara njegovoj poziciji u privrednoj strukturi.

Uopšteno govoreći, malo preduzeće može da koristi sve tri generičke strategije:

- vođstvo u troškovima,
- diferenciranje i
- usredsređenost.

Malo preduzeće s obzirom na svoje dimenzije, može u ograničenom broju slučajeva da koristi vođstvo u troškovima - da bude najekonomičnije u delatnosti (proizvodnji ili uslugama). To nije samo teorijska mogućnost već i realnost u određenom broju delatnosti gde fleksibilnost i struktura troškova poslovanja to omogućavaju.

Veće su svakako mogućnosti primene strategije diferenciranja. Veliki broj malih preduzeća nastoji da stvori neku vrstu ekskluziviteta u delatnosti i stvore imidž na toj konkurentskoj prednosti. To može biti kvalitet, cena, pouzdanost, dizajn, lokacija, radno vreme i slično.

Najvećem broju malih preduzeća odgovara strategija usredsređenosti na jedan tržišni segment čije su potrebe dobro poznate i postoji kompetentnosti da se one uspešno zadovolje.

Mala preduzeća su poslovno uspešnija u delatnostima gde rast nije osnovna determinanta poslovnog uspeha, već razvoj.

Prednost u kompetentnosti se može realizovati promenom programa, u odnosima sa kupcima i u organizacionoj strukturi. Malo preduzeće brže i odlučuje i reaguje nego veliko preduzeće na promene u sredini. Istovremeno su i troškovi reagovanja niži.

Jednostavnije je upravljati malim preduzećem. Najveći broj autora uzrok za rast dugoročnih prosečnih troškova sa promenom veličine traži u neekonomiji upravljanja velikim preduzećem.

Značajan deo proizvodnih aktivnosti može se efikasno obavljati u malim fabrikama i pogonima. *Ekonomija proizvodnje je*, dobrim delom nezavisna od veličine pogona. Nedostatak malih preduzeća je što ona nisu u stanju da podnesu visoke režijske troškove.

Proizvodnja se u nizu delatnosti može efikasno obavljati u velikom broju malih fabrika, a da im se pomogne u marketingu, istraživanju i razvoju, opštim poslovima i drugim aktivnostima koje povećavaju opšte troškove poslovanja.

Mala preduzeća u savremenoj svetskoj privredi često primenjuju strategiju „vezivanja čamca za veliku lađu“, odnosno da se preokupiraju proizvodnjom i dugoročnim ugovorom o poslovnoj saradnji vežu za veće preduzeće preko koga će nastupati na domaćem i međunarodnom tržištu.

Analiza prakse u zemljama u razvoju ukazuje na činjenicu da je manja mogućnost izbora strategija za manja preduzeća u odnosu na velika preduzeća. Tačno je da preduzetnik kao strateg malog preduzeća treba da se opredeljuje na jednu od generičkih strategija, kako je to Porter u svojim radovima objasnio.

Za manja preduzeća je broj raspoloživih sredstava za ostvarenje ovih strategija ograničeniji, nego kod velikih preduzeća. Adaptiranje strategije konkurentnoj sredini može biti jednostavnije za mala preduzeća.

Sposobnosti suočavanja sa rizikom su skromnije za preduzetnika kao stratega malog preduzeća nego za profesionalne menadžere koji upravljaju velikim preduzećem. Značaj rizika zavisi od verovatnoće dešavanja uticaja na preduzeće i stava onoga ko odlučuje o riziku.

Identifikovano je četiri tipa rizika:

- Tržišni rizici su u promeni faktora koji utiču na tražnju ili pribavljanje potrebnih izvora.
- Drugo je rizik tehnoloških promena - proizvoda i procesa.
- Treće je rizik u produktivnosti izvora koje koristi preduzeće, i
- Četvrti je rizik u pravnoj regulativi.
-

Stav prema riziku može biti:

1. izbegavanje rizika,
2. smanjenje rizika,
3. prihvatanje rizika i/ili
4. pomeranje rizika.

Preduzeće može da izbegne neke rizike koji su visoki u odnosu na dobit. To se uglavnom čini putem supstitucije, provere i eliminisanja.

Brojni se rizici mogu izbeći, ali ne i svi. Smanjenje rizika se ostvaruje inspekcijom, obukom zaposlenih i dobrom praksom menadžmenta.

Prihvatanje rizika se ostvaruje adekvatnim samoosiguranjem. Preduzetnik mora da stvara fondove za rizike u budućnosti. Pomeranje rizika se obavlja osiguranjem, podugovaranjem i hedžingom²⁵.

²⁵ Je poslovno-fnansijska strategija izbegavanja ili umanjenja nastupa rizika, tj. gubitka, kod jedne operacije, preduzimanjem druge operacije.

Ne umanjujući značaj ostalih faktora pri stvaranju strategije malih preduzeća treba racionalno balansirati inovativnost i rizik.

Na matrici (slika 2.)²⁶ se posmatraju ta dva faktora (inovativnost i rizik) i oba mogu biti visoki i niski.

Tako dobijamo četiri moguće strategijske situacije u kojima malo preduzeće može da se nađe. Svaka situacija zahteva specifičnu strategiju. Preduzeće treba da balansira inovativnost (sklonost uvođenju novih proizvoda i usluga) sa rizikom (verovatnoćom finansijskog gubitka na inovativnoj aktivnosti).

U polju 1 na matrici preduzeće je u povoljnoj konkurentskoj poziciji: inovativnost je visoka, a rizik nizak. To je obično u situaciji kada su potrebne skromnije investicije u inovaciju, a tržište je zaštićeno od konkurenata. Preduzeće ide na agresivnu strategiju osvajanja tržišta, a istovremeno štiti svoju inovaciju.

U polju 2 su visoki kako inovativnost, tako i rizik. Uzroci su najčešće visoka početna investiciona ulaganja u inovaciju sa jedne i jaka konkurencija na tržištu sa druge strane. Preduzeće normalno nastoji da smanji rizik bez ugrožavanja inovacije, ako je to izvodljivo.

U polju 3 inovativnost je niska, a rizik visok, što je situacija kada se ulazi na zrelo tržište, kada se radi o inkrementalnim inovacijama, a još uvek na tržištu postoji značajan broj preduzeća. Preduzeće pokušava da poveća inovativnost i stvori konkurentsku prednost, uz istovremeno smanjenje rizika. Ukoliko ne uspe treba napustiti taj poslovni poduhvat.

U polju 4 su niska i inovativnost i rizik, što se može desiti na nekim tržišnim nišama. Potrebna je strategija da se brani postojeća strategijska pozicija koja koristi ograničeni potencijal rasta.

		Rizik	
		Nizak	Visok
Inovativnost	Visoka	I – r (1)	I – R (3)
	Niska	i – r (2)	i – R (4)

Slika2. Matrica preduzetničkih strategija

²⁶ Milisavljević, Momčilo (1991): *Marketing strategija* / Beograd : Univerzitet, Ekonomski fakultet, 1991. - (Biblioteka "Ekonomski izazovi") str36

Nažalost, u privrednom životu rizik je prisutniji od inovativnosti. Uz sve razlike uvek je dobro povećavati inovativnost, a smanjivati rizik. Od nečega se mora početi, pa je najbolje da preduzetnik odabere ono polje koje najviše odgovara njegovoj postojećoj strategijskoj poziciji.

3.5. *Strategija kooperacije sa velikim preduzećem*

U velikom broju razvijenih zemalja mala preduzeća su uključena u proizvodne programe velikih preduzeća. Oblici saradnje variraju po zemljama u zavisnosti od privrednog sistema i stepena privredne razvijenosti. Finalistima su potrebni proizvođači koji proizvode brojne delove i sklopove. Velika preduzeća koja montiraju kompleksne proizvode imaju po par stotina, ili u nekim slučajevima, i par hiljada kooperanata od kojih dobar broj, oko 50-70% svoje proizvodnje, šalje finalisti.

U razvijenim privredama postoji sklonost da se u dilemi proizvoditi ili kupovati ide češće na drugu soluciju, kada je to efikasniji način rešavanja problema. U dobrom broju zemalja, mala preduzeća se pomeraju iz delatnosti gde konkurišu velikim preduzećima u delatnosti gde su komplementarna.

Struktura japanske privrede ima oblik njihove planine Fudži sa malim brojem velikih preduzeća na vrhu i velikom industrijskom bazom koja čini široko pobrđe. Mnoga od malih preduzeća su tesno povezana sa velikim, bilo kao kooperanti ili dobavljači. Razlozi velikih preduzeća za kooperaciju sa malim su što kooperanti poseduju specijalizovanu tehnologiju i što je bolje da se proizvodnja malih razmera obavlja u malim preduzećima. Japanski sistem kooperantskih odnosa se smatra efikasnim metodom za proizvodnju po niskim troškovima uz zadržavanje visokog kvaliteta.

Ocena je da postoje neke uočljive razlike u odnosu malih sa velikim preduzećima u Japanu u odnosu na SAD i EU. Smatra se da velika preduzeća u SAD i EU idu na najjeftiniju ponudu, a u Japanu na trajni odnos sa dobavljačima. Radi se o poluekskluzivnom odnosu - aktivnom pružanju informacija i know-how. Prodavac i kupac u SAD i EU su u ravnopravnom položaju, a u Japanu odnos ima oblik piramide, tj. hijerarhijsku strukturu.

Dobavljači idu po slojevima i ima ih više slojeva. Preduzeće roditelj potpisuje ugovor samo sa prvim dobavljačem, ovaj to radi sa svojim dobavljačima i to ide redom niz piramidu, po slojevima. Dolazi i do prepuštanja nekih finalnih proizvoda dobavljačima. Hijerarhiju održava svesnost da je veće preduzeće jedini kanal prodaje i ukoliko njihova prodaja opada, efekat se oseća niz celu hijerarhiju. Ocena vlade je da se ide na partnerstvo.

Postoji i drugo viđenje kooperantskih odnosa u japanskoj privredi. Tvrdi se da visoko kvalitetni proizvodi koji se pojavljuju na tržištu, noseći imena čuvenih proizvođača, su retko proizvedeni u fabrikama tih preduzeća.

Ustvari, jedno malo preduzeće kreira, druga sklapaju, treća pakuju, a četvrti stavljaju u kutiju sa imenom velikog preduzeća i šalju u distribuciju. Ocena je da kooperanti imaju status sličan kmetovima u feudalizmu.

Velika preduzeća su kao feudalni lordovi (ili na japanskom *daimayo*) koji kontrolišu sudbinu dobavljača. Od prvog dana kada dobavljač potpiše prvi ugovor gubi slobodu. Njima veće preduzeće kaže šta da proizvode, kako da uklope u liniju i koliko će da košta.

Na velika preduzeća se gleda kao na trgovinska preduzeća. Iznosi se podatak da jedno elektronsko preduzeće ima preko 6.000 podugovarača.

Potpisom ugovora postaje se član porodice i očekuje se visok stepen lojalnosti, nezavisno od troškova koje malo preduzeće ima. Zabranjuje mu se da prima porudžbine od drugih i u slučaju kad raspolaže slobodnim kapacitetom.

Od malih preduzeća zavisi sposobnost zemlje da stvori jaku proizvodnu mrežu kao novu vrstu konkurentске prednosti. Saradnja velikih i malih preduzeća mora biti dobra da se inovacije šire u privredi. Velika preduzeća zajedno sa dobavljačima razvijaju nove komponente i ulaze u zajednička ulaganja da se eksploatiše nova tehnologija koju je teško komercijalizovati unutar preduzeća za novi početak.

To ima za rezultat da preduzeća postaju više kao federacija preduzeća nego jedno preduzeće. Povezivanje zajedno u sistem naziva se „*kolaborativna proizvodnja*“. Mala, a ne samo velika preduzeća, imaju od toga koristi. Dobija se pouzdano trajno tržište. Ono što se smatra posebno značajnim je da je kombinovanje konkurencije i kooperacije konstantni podsticaj za inovaciju.

U razvijenim tržišnim privredama veliki broj malih preduzeća ulazi u franšizne ugovore sa velikim preduzećima.

*Franšizing*²⁷ se definiše kao kontinuelni odnos dva poslovna partnera u kome franšizer daje licencu franšizantu da obavlja određenu aktivnost uz pomoć u menadžmentu, organizovanju, obuci kadrova i slično, uz određenu nadoknadu za to.

Postoje dva bazična tipa franšizing ugovora:

- ugovor na bazi zaštitnog znaka proizvoda i
- poslovni ugovor.

U prvom slučaju, proizvođač ugovora sa većim brojem maloprodavaca prodaju svoga proizvoda ili velikoprodaja dobija pravo od proizvođača da prodaje maloprodaji neki proizvod.

Drugi je novi tip poslovnog ugovora u kome franšizer uspostavlja potpunu poslovnu saradnju sa franšizantima.

²⁷ www.biznisforum.com

Franšizing omogućava franšizantima lakši ulazak na tržište i relativnu stabilizaciju na njemu. Ukoliko je *preduzeće franšizant* zadovoljno užim lokalnim tržištem, podrška franšizera je veoma značajna.

Franšizni ugovor utvrđuje granice tržišne ekspanzije. Stabilizacija i rast do određenog stepena su zavisni od politike davaoca franšize.

Pogodnost je za preduzetnike što im se omogućava da rade svoj posao sa većom šansom za uspeh u prvim godinama po osnivanju preduzeća. *Franšizni ugovor* obično uključuje: Iznos franšiznog članstva, opis uslova pod kojima dolazi do prestanka ugovora, prodaja i obnavljanje franšize, promocijna aktivnost, patent i zaštita odgovornosti, usluge franšizera, plaćanje i *royali fies*, obuka, finansiranje, koncepcija po kojoj se aktivnost obavlja, ekskluzivnost i neekskluzivnost i izbor lokacije.

Za malo preduzeće je važno da stvara mrežu odnosa sa drugim učesnicima u poslovnoj aktivnosti. Mreža ima više formi: strategijska partnerstva, zajednička ulaganja, podgovori, zajedničko istraživanje i razvoj, zajednički marketing i slično.

Mreža omogućava lakšu internalizaciju malog preduzeća. To je i način da se ojača proces učenja u malom preduzeću.

3.6. *Usklađivanje strategije i strukture malog preduzeća*

Struktura malog preduzeća zavisi od oblika vlasništva, strategije rasta i područja poslovne aktivnosti. Organizaciona struktura se menja kako se preduzeće kreće od malog ka velikom kroz faze životnog ciklusa preduzeća. Svaka etapa uključuje promene u okvirima aktivnosti preduzeća i opštoj strukturi.

Strategija kao način ostvarivanja ciljeva poslovanja kod velikog broja preduzeća menja se u vremenu zbog promena u sredini, ali i u samom preduzeću. Promena strategije vodi promenama u organizacionoj strukturi preduzeća. Ako se menjaju dimenzije poslovne aktivnosti to ima za posledicu ne samo eventualno povećanje kapaciteta (jedinica opreme) i broja zaposlenih, već i promene u načinu organizacije poslovanja.

U fazi osnivanja preduzeća ključno pitanje je da li će biti prihvaćeno od potencijalnih kupaca na koje je računala studija izvodljivosti projekta. To u mnogome zavisi od načina (strategije) pristupa kupcima i strukture (načina organizovanja posla) da se efikasno obavi.

U malom preduzeću sve zavisi od jednog čoveka ili par ljudi, najviše u fazi borbe za egzistenciju preduzeća na tržištu neposredno po osnivanju.

Pošto je cilj da se u što kraćem periodu vremena osposobi da opstane na tržištu traže se alternativne strategije koje odgovaraju tom cilju.

U najvećem broju slučajeva kod osnivanja malog preduzeća radi o skromnom broju zaposlenih ne postoji formalizovana organizaciona struktura, što ne znači da ne postoji potreba za preciziranom podelom posla i načina njegove koordinacije.

Za opstanak je bitno da se, kao kod svih preduzeća nezavisno od dimenzija, dođe što pre u fazu kada se ostvaruje prelomna tačka rentabiliteta (ukupan prihod pokriva ukupne troškove poslovanja). Hendikep malog preduzeća, u dobrom broju slučajeva, je visina osnivačkog kapitala ili limitiranje mogućnosti da se dobije kredit od finansijskih institucija.

Zato malo preduzeće mora da skрати period vremena u kome se zbog problema prihvatanja od kupaca ne pokrivaju rashodi prihodima. Kada preduzeće počne da ostvaruje veće prihode od rashoda, uspeva da zamenjuje delove dotrajale opreme i uređaja i usklađuje priliv i odliv finansijskih sredstava kratkoročni cilj opstanka na tržištu je ostvaren.

Kada malo preduzeće ostvari odgovarajući obim poslovanja i bude u stanju da finansira svoj rad i razvoj do željenog nivoa, s obzirom na potencijal tržišta i ostvaruje odgovarajući prinos na uloženi kapital, onda je dugoročni cilj poslovanja ostvaren.

Kada se preduzeće relativno stabilizuje na tržištu javlja se strategijska dilema - eksploatisati ostvarenu poziciju pri datim dimenzijama poslovanja i organizacionoj strukturi ili ići na dalji rast i razvoj.

Brojna preduzeća mogu niz godina da obavljaju svoju aktivnost na relativno istom nivou, ako nisu ugrožena promenom u tražnji ili tržišnoj strukturi (pojava novih preduzeća koja efikasnije zadovoljavaju potrebe ciljnog tržišta).

Stabilno malo preduzeće određenih dimenzija zahteva izvesno diferenciranje bar tri poslovne funkcije: proizvodnja, marketing i finansije. Potrebno je stvarati planove tekuće poslovne aktivnosti za jednu kalendarsku godinu.

Stabilno malo preduzeće sa potencijalom za eventualan rast i razvoj mora imati neki sistem informacija o kretanjima na tržištu i u uslovima poslovanja, određeni sistem planiranja i kontrole poslovanja kao i postupke koji omogućavaju određeni stepen standardizacije obavljanja poslovne aktivnosti.

4.ULAZAK U NOVE POSLOVE KAO STRATEŠKA ODLUKA

Analitičke tehnike za istraživanje nove forme ulaska usmerene su u pravcu pomoći preduzećima za odabir adekvatne grane i najbolju strategiju ulaska.

Jako kompleksno pronalaženje, pregovaranje, integrisanje, organizovanje, motivacija i upravljanje preduzećima povlači složene i naporne poslove vezane za interni razvoj novog biznisa.

4.1 Alati poslovanja i konkurentske analize

Postoje ekonomski principi koji identifikuju poslovanje kao usmeravanje na atraktivne ciljeve ulaska koji istovremeno pomažu određivanje imovine i sposobnosti firme koja će učiniti ulazak profitabilnim. Zato ovi principi su esencijalni za uspeh ili propast poduhvata.

Naime, oni često mogu da izgube legitimnu brigu prema svim ljudskim, organizacionim, finansijskim, zakonskim i administrativnim faktorima koji mogu takođe biti važni za uspeh ili propast svakog pojedinačnog poteza.

Isplativost ulaska počiva na fundamentalnim tržišnim snagama koji postoje uvek, kada se događa ulazak u novi biznis.

Ukoliko tržišne snage deluju perfektno u ekonomskom smislu odluka o ne ulasku može da da rezultate koji su iznad prosečnog povraćaja na investiciju. Ova činjenica je ključ za analiziranje situacije ulaska u kojoj tržišne snage ne funkcionišu savršeno.

Istraživanja i analize stavljaju na stranu sve probleme integrisanja i upravljanja novim poslovima, kao i preuzimanja ili internog razvoja jer, i dobro upravljani biznisi u povoljnim poslovnim okruženjima nisu često dovoljni za osiguranje uspešnog ulaska, uprkos široko zastupljenom suprotnom verovanju.

4.2. Ulazak kroz interni razvoj

Ulazak kroz interni razvoj podrazumeva kreiranje novog poslovnog entiteta u grani uključujući nove proizvodne kapacitete, kanale distribucije, prodajne snage i ostale prateće aktivnosti.

Na primeru Joint Venture podstiču se isti ekonomski ciljevi zato što su oni također novi poslovni entiteti, mada mogu da stvaraju komplikovane probleme koji se odslikavaju kroz, napore „divizionu“ između partnera, koji su do tada imali efikasnu kontrolu.

Prva važna tačka u analiziranju internog razvoja je zahtevati od preduzeća da se direktno konfrontira sa dva izvora ulaznih barijera u grani, i to:

1. strukturnim barijerama ulaska i
2. očekivanim reakcijama konkurentskih preduzeća.

Ulazak kroz interni razvoj preduzeće mora platiti cenu dolazećih ulaznih barijera i suočiti se sa rizikom da će postojeće firme na to odgovoriti.

Cena prethodnog, obično uključuje buduće investicije i početne gubitke koji postaju deo investicione baze u novom biznisu.

Rizik odgovora postojećih firmi može biti viđen kao dodatni trošak ulaska koji je jednak nivou nepovoljnih dejstava konkurencije (kao što su snižene cene i pomeranje troškova marketinga), uvećani od strane asimpatija konkurencije koje će uslediti.

Odgovarajuća *analiza odlučivanja* o ulasku će balansirati između sledećih koristi i troškova:

1. Investicioni troškovi zahtevani u novom biznisu, kao što su investiranje u proizvodne snage i inovativnost (neke od ovih mogu biti stvoreni od osnovnih barijera ulazaka),
2. Dodatne investicije koje prevazilaze probleme drugih strukturnih barijera ulaska, kao što su: identifikovanje *brenda* i vlasništvo na tehnologijama,
3. Očekivani troškovi potiskivanja konkurencije, ravnotežnog protivljenja,
4. Očekivani novčani tokovi postojanja u grani.

U velikom broju procesa kapitalnog budžetiranja koji je vezan za odluku o ulasku zanemaruje jedan ili više od ovih faktora.

Na primer, previše često finansijska analiza pretpostavlja cene koštanja u grani i prevladavanje troškova pre ulaska gde se mere samo jasno vidljiva ulaganja potrebna za biznis, kao što su:

- **konstruisanje proizvodnih pogona**
- **i podsticanje prodajnih snaga.**

Ignorišu se manji troškovi prevazilaženja strukturnih barijera ulaska kao što su već osnovane brend franšize, distribicioni kanali konkurencije, konkurentski pristup povoljnim izvorima sirovina, ili potreba za razvojem sopstvenih tehnologija. Takođe, novo poslovanje može povećati cene retkih dobavljača, opreme ili radne snage što znači da ulazak firme mora nositi više troškove.

Drugo, faktor koji je često zanemaren je efekat da će novi kapaciteti podstaći potražnju za materijalom u grani. Ukoliko je povećanje kapaciteta firme koja ulazi, značajno u industriji, napor da se popune svoji pogoni u industriji će značiti da će neke druge firme morati da smanje svoje kapacitete.

Visoki fiksni troškovi će podstaći smanjenje cena ili druge napore za popunjavanje kapaciteta koji će trajati sve dok neko ne izađe iz poslovanja ili dok smanjenje kapaciteta ne bude eliminisano industrijskim razvojem ili gašenjem proizvodnih pogona.

Treće, još češće se zanemaruje u odluci o ulasku, uticaj verovatnih reakcija postojećih firmi.

Naime, pod postojećim uslovima koji su već spomenuti postojeće firme će reagovati na ulazak na različite načine.

Jedna od uobičajenih reakcija je skidanje cena, što može značiti da cene u grani mogu da budu predstavljene u proformi kalkulacije očekivanja ulaska i mogu biti niže nego one pre samog ulaska.

Druge reakcije postojećih firmi mogu biti reflektovane eskalacijom u marketing aktivnostima kroz specijalne promocije, proširenje uslova garancije, lakše dobijanje kredita i povećanje kvaliteta proizvoda.

Takođe, treba imati u vidu da postoje mogućnosti da će ulazak povući seriju preteranih povećanja kapaciteta u grani, delimično, ukoliko nova firma ulazi sa novim, savremenim pogonima nego što ih imaju dotadašnja preduzeća.

Veličine reakcija mora biti prognozirano, i cene i troškovi ugrađeni u proforma kalkulaciji koja se usklađeno podeša.

4.3. Identifikovanje ciljnih grupa

Počinja se od osnovnih strukturnih analiza. Očekivana profitabilnost firme u grani zavisi od jačine 5 konkurentskih snaga, i to:

- Rivaliteta,
- Mogućnosti supstituta,
- Sposobnosti pregovaranja sa dobavljačima i kupcima i
- Ulaska

Ulazak firme u nove poslove figurira kao balans u predviđenim profitima grana. Ukoliko je grana stabilna ili u ravnoteži, očekivani profiti ulaska samoreflektuju visinu strukturnih barijera ulaska i legitimna očekivanja firmi koje ulaze, a vezano za mogućnost odmazde.

Potencijalna firma ulaznik, kalkulišući očekivane profite, treba da otkrije da li su oni normalni, odnosno prosečni profiti čak i ako profiti i konkurencije mogu biti visoke.

Zbog toga što ulaznik mora prevazići strukturne barijere ulaska i poneti rizik reakcije postojećih firmi, on se suočava sa većim troškovima nego što ih imaju uspešne firme u grani, a ukoliko troškovi ulaska ne obezbeđuju nad prosečne prinose, druge firme bi mogle ući, i spustiti zahtevanu stopu prinosa na nivo gde troškovi ulaska i koristi ulaska bivaju izjednačene.

Prema tome, retko kad se ulazi u granu koja je u ravnoteži sve dok firma ima specijalne prednosti u grani u kojoj već posluje – tržišne snage su u poslu koji obezbeđuje povraćaj.

- Kako, onda, kompanija očekuje da ostvari nad prosečne prinose od ulaska u novu granu?
- Odgovor leži u identifikovanju onih situacija u industriji u kojima tržišni mehanizam ne radi perfektno.

Primarni ciljevi za interni ulazak preduzeća spadaju u jednu od sledećih kategorija:²⁸

1. Grana je u ne ravnoteži
2. Spora ili ne adekvatna reakcija konkurencije može biti očekivana
3. Preduzeće ima niže troškove ulaska od drugih firmi
4. Firma ima značajnu sposobnost da utiče na strukturu grana i
5. Javiće se pozitivni efekti na postojeće poslovanje firme.

²⁸ Porter, E.M., *Competitive strategy*

4.4. Generički koncepti ulaska

Neki uobičajeni pristupi ulaska, a koji počivaju na različitim konceptima prevazilaženja ulaznih barijera, lakše nego što to čine drugi ulaznici, su sledeći:²⁹

1. Smanjiti proizvodne troškove. Pronalaženje načina kako proizvesti po nižim cenama od postojećih firmi u grani. Mogućnosti su:

- potpuno nov proces tehnologije;
- veći pogon, koji ubira plodove ekonomije obima;
- modernije instalacije, uključuje tehnološka poboljšanja;
- deljenje aktivnosti sa postojećim, poslovanje koje donosi prednost u troškovima.

2. Nabavka po nižim cenama. Kupovati na tržištu žrtvovanjem prinosa u kratkom roku kako bismo naterali konkurente da podele sa nama profit. Uspeh ovog pristupa se zasniva na nesposobnosti konkurencije da se suoči sa pojedinačnom snagama ulaznika.

3. Nuđenje superiornog proizvoda, širokog opsega. Nuđenje inovacije u *proizvodu* ili usluzi koje omogućavaju ulazniku da prevaziđe barijere diferenciranja proizvoda.

4. Otkrivanje novih niša. Pronalaženje neotkrivenog tržišnog segmenta ili niše koje ima svojevrzne zahteve koje firma može zadovoljiti. Ovaj korak omogućava ulazniku da prevaziđe postojeće barijere u diferenciranju proizvoda (i verovatno kanale distribucije).

5. Uvođenje marketing inovacija. Pronalaženje novih načina za reklamiranje proizvoda koje omogućava prevazilaženje barijera diferenciranja proizvoda ili uslovne snage distributera.

6. Korišćenje postojeće distribucije. Stvara strategiju ulaska na bazi osnivanja veza distribucije preuzete od drugih poslovanja.

²⁹ Đuričin, N.D., Janošević, V.S., Kaličanin, M.Đ., Menadžment i startegija, str. 271-284, Ekonomski fakultet Beograd, 2009.

4.5 Pozicioniranje i rentabilnost

Pozicioniranje određuje da li će rentabilnost preduzeća biti iznad ili ispod proseka grane.

Dva su osnovna tipa konkurentne prednosti, prema Porteru, koje preduzeće može imati: niski troškovi i diferenciranje.

Dva osnova tipa konkurentne prednosti kombinovani sa širinom aktivnosti koju preduzeće namerava da ostvari vode do 3 generičke strategije za ostvarenje natprosečnih performansi u grani: vođstvo u troškovima, diferenciranje i usredsređenost (fokusiranje). Strategija usredsređenosti ima dve varijante: usredsređenost na osnovu troškova i usredsređenost na osnovu diferenciranja (slika 3).³⁰

		Konkurentna prednost	
		<i>Niski troškovi</i>	<i>Diferenciranje</i>
Širina konkurencije	<i>Širi cilj</i>	1. Vođstvo u troškovima	2. Diferenciranje
	<i>Uži cilj</i>	3A. Troškovna usmerenost	3B. Usmerenost na diferenciranje

Slika 3. Tri generičke strategije

Svaka od tri generičke strategije zahteva fundamentalno različite puteve do konkurentne prednosti kombinujući izbor tipa tražene konkurentne prednosti sa širinom strategijskog cilja gde želi da se ostvari konkurentna prednost.

Vođstvo u troškovima i diferenciranje su kao strategije orijentisane da ostvare konkurentnu prednost na većem broju tržišnih segmenata, dok je strategija usredsređenosti orijentisana na prednost u troškovima ili diferenciranje na određenom tržišnom segmentu.

Strategijske akcije koje su potrebne da se primeni svaka generička strategija variraju po pojedinim granama, kao i izvodljivost strategija u posebnoj grani.

Osnova koncepta o generičkim strategijama je da je konkurentna prednost srce svake strategije, a ostvarenje konkurentne prednosti zahteva da preduzeće vrši izbore o tipu konkurentne prednosti koju namerava da ostvari i širine konkurencije u kojoj želi da je ostvari.

Ove strategije se nazivaju generičkim jer svi poslovi i grane mogu da ih koriste nezavisno da li se radi o proizvodnim, uslužnim ili čak neprofitnim organizacijama.

³⁰ Milisavljević, M. Marketing strategija /(1991) - Beograd : Univerzitet, Ekonomski fakultet., (Biblioteka "Ekonomski izazovi")str.29

4.6 Ciljevi generičkih strategija

Cilj strategije vođstva u troškovima je da se ostvare bolje performanse u odnosu na konkurente u grani putem proizvodnje proizvoda po nižim troškovima. Preduzeće tako zaračunava niže cene od konkurenata i ostvaruje isti profit. Ukoliko su cene drugih preduzeća u grani slične, odnosno ujednačene, preduzeće ostvaruje profit.

Preduzeće koje sprovodi strategiju vođstva u troškovima ima mali nivo diferenciranja proizvoda. Preduzeće ide na prosečnog potrošača osetljivog na cene i obično ignoriše segmentaciju tržišta. Orijentacija je na masovno tržište.

Cilj strategije diferenciranja je da se konkurentna prednost ostvari putem kreiranja proizvoda i usluga, koji se sagledavaju od strane potrošača kao jedinstveni, na neki bitan način.

	Vodstvo u troškovima	Diferenciranje	Usredsređenost
Diferenciranje proizvoda	Malo (uglavnom cenom)	Veliko (uglavnom jedinstvenošću)	Malo do veliko (cena ili jedinstvenost)
Segmentacija tržišta	Malo (masovno tržište)	Veliko (više tržišnih segmenata)	Malo (jedan ili malo segmenata)
Distinktivna kompetentnost	Proizvodnja i upravljanje materijalima	Istraživanje i razvoj i marketing	Svaki oblik distinkktivne kompetentnosti

Slika 4. Izbori proizvod/tržište/distinktivna kompetentnost i generičke strategije

Preduzeće ide na veliko diferenciranje proizvoda i više tržišnih segmenata. Često preduzeće koje odabere diferenciranje kao strategijsku opciju ide na podelu tržišta na više tržišnih niša.

Distinktivna kompetentnost se stvara na osnovu snage u istraživanju i razvoju i marketingu kao eksterno orijentisanim poslovnim f-jama (slika 4).

Strategija usredsređenosti se razlikuje od vođstva u troškovima i diferenciranja uglavnom po tome što je usmerena na zadovoljavanje potreba ograničene grupe potrošača ili određenog tržišnog segmenta.

Iako su Porterove generičke strategije primenljive u svim granama postoje situacije kada su jedne uspešnije od drugih

5. TRANSFORMACIJA PREDUZEĆA U USLOVIMA KRIZE

- *Nužnost promena*

Savremeni svet, privredno okruženje i same kompanije se nalaze u stalnim promenama i turbulencijama. Restrukturiranje, reorganizacija i druge velike promene su veoma česte u pokušajima da kompanije rastu i / ili opstanu.

Preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži promene i prilagodavanje, u svakoj od faza. U fazi rasta preduzeća od malog ka srednjem neizbežan je prelazak sa preduzetničke na menadžersku organizaciju. Ta promena je vrlo osetljiva i često ide sa zakašnjenjem.

Jednom rečju transformacija organizacije se u savremenim uslovima predstavlja kao uslov strategije rasta i razvoja preduzeća jednako kao i uslov njegovog oporavka i opstanka.

U teoriji i praksi menadžmenta transformacija organizacije se ipak najčešće koristi u kriznim situacijama. Transformacija može biti bolna i teška.

Problemima transformacije eksperti i naučnici se bave, kao posebnim fenomenom, od devedesetih godina XX veka do danas, iako je i ranije bilo različitih modela restrukturiranja preduzeća.

Organizacione promene predstavljaju nove izazove i zahteve pred sve, od izvršnih direktora do radnika u proizvodnji.

Ako se promenom, posebno u uslovima krize, ne upravlja na pravi način, dolazi do dodatnih gubitka unutar preduzeća. Takođe može doći do demoralisanja zaposlenih, poremećene komunikacije, povećanja broja stresnih situacija, odlaska kvalitetnih radnika i dr.

Zaposleni žele stabilnost a pošto promene često donose neizvesnost kod ljudi se stvara otpor prema promenama. U takvim situacijama i vlasnici i menadžment treba da objasne zaposlenima razloge, suštinu i cilj promena, kako bi se obezbedila potrebna spremnost za promene.

Borba za opstanak i profit su glavni motiv i cilj vlasnika i menadžmenta preduzeća. U situacijama kada je kompanija u krizi teško se može očekivati njihova preterana briga za sve zaposlene. To se opravdava racionalnošću i efikasnošću, a u težim kriznim situacijama spašavanjem onog što se spasti može, očuvanjem zdravog jezgra preduzeća i slicno.

Optimalna je situacija u kojoj menadžment predviđa moguće delovanje krize i ima dovoljno vremena i mogućnosti da se tome prilagodi pažljivo birajući metode i modele transformacije preduzeća.

5.1 Kriza u globalnom okruženju

Svetska privreda³¹ u poslednjih stotinak godina prolazila je razlicite periode uspona i padova. Ti padovi su nekad poprimali karakter sveopšte depresije sa katastrofalnim posledicama na globalnom, nacionalnom, korporativnom i individualnom planu.

Za aktuelnu narastajucu globalnu finansijsko-ekonomsku krizu eksperti procenjuju da može imati još veće razmere i negativne posledice u odnosu na krizu 30-ih godina prošlog veka. Razlog tome je i velika zavisnost i osetljivost nacionalnih ekonomija od globalnih, nadnacionalnih finansijskih i ekonomskih centara moći, kao i od institucija i mehanizama funkcionisanja globalnog finansijskog tržišta.

Ovome bi trebalo dodati i prekomerno poverenje i ocekivanje i velikih i malih igrača za uspeh na berzama širom sveta. U toj pohlepi za brzim bogaćenjem veliki broj pojedinaca, kompanija ali i država doveden je na ivicu potpunog kraha.

Povezanost i međuzavisnost privrednih subjekata kao posledica ekonomske globalizacije dovela je i dovešće i sve druge privredne subjekte u ozbiljne teškoće i krizu. Iz ovog toka neće biti isključena ni naša zemlja, njene institucije i privredni subjekti sa manjim ili većim posledicama.

Možda je za nas pozitivna okolnost što naše kompanije, bez obzira na veličinu, sticajem razlicitih okolnosti, nisu bile uključene u globalna tržišna kretanja. Pa ipak veoma brzo je i naše tržište osetilo udare u oblasti kursa dinara, uslova za dobijanje kredita, tržišta nekretnina, smanjenje priliva investicija i sl.

Direktne posledice navedenog vrlo brzo osetiće i sami privredni subjekti, preduzeća u gotovo svim privrednim granama, a takodje i sami građani.

Odgovori na krizu se moraju tražiti i dobiti na svim nivoima i sektorima privredjivanja. Što se pre pristupi analizi dejstva krize utoliko su veće šanse da se ona predupredi ili barem umanje njene posledice.

Na žalost, na nedavno održanom Svetskom ekonomskom forumu u Davosu, pored ocena da je kriza sveopšta, ozbiljna i dugorocna, predstavnici najznačajnijih državnih i privrednih instiucija i organizacija nisu ponudili nikakve odgovore ni preporuke za moguća rešenja izlaska iz krize.

³¹ www.profitmagazin.com/.

5.2 Pojavni znaci krize u preduzeću

Aktuelna ekonomska kriza jeste samo jedan jak talas koji pogadja kompanije. Efekti krize nece podjednako uticati na različite privredne grane, na male, srednje i velike kompanije, na stabilne ili manje stabilne kompanije. Preduzeća su vec naviknuta na brojne krizne udare.

Među eksterne faktore propadanja kompanije mogu se navesti: jačanje konkurencije i nemogućnost da kompanija prati tu konkurenciju što stvara :

- nekonkurentnost sopstvenih proizvoda;
- nagle tehnološke promene koje kompanija ne može da isprati;
- socijalno-politički potresi u nacionalnim i međunarodnim okvirima;
- opadanje životnog standarda stanovništva;
- naglo povećanje cena ulaznih resursa, sirovina; promene uslova kreditiranja; pad vrednosti nacionalne valute; visoka inflacija i dr.

Da ne bi doživelo kolaps, preduzeće odnosno njegov menadžment mora pronaći puteve i dogovore na dejstvo iz okruženja razlicitom vrstom strategije, promenom poslovne politike i sl. Na uticaje iz okruženja mnogo je teže reagovati i naći odgovarajuća rešenja.

U toj situaciji rešenja se najčešće nalaze u prilagođavanju novonastalim uslovima privređivanja.

Do krize preduzeća ne mora doci samo zbog poremećaja u eksternom okruženju. Mnoge kompanije su propadale najvećim delom usled svojih internih problema.

U suštini mnogo značajniji uzroci propadanja preduzeća su internog karaktera. Za razliku od prethodnog kompanija može lakše i efikasnije uticati na njih kako bi zaustavila slabljenje performansi kompanije, loše poslovne rezultate i u krajnjoj liniji sprečila kolaps i propast firme.

Medju interne uzroke krize preduzeća najčešće se javljaju:

- nizak nivo produktivnosti,
- visoki troškovi proizvodnje pa time i cene proizvoda;
- nedostatak finansijske kontrole;
- nedostatak obrtnih sredstava;
- hronicna nelikvidnost;
- visoka stopa nenaplaćenih potraživanja;
- nekvalitetan marketing i prodaja; visoka zaduženost firme,
- na kraju nekvalitetan menadžment firme.

I sami vlasnici često su uzrok kriznih situacija: prevelike ambicije, želja za brzim razvojem, širenje kapaciteta i poslovnih delatnosti u različite oblasti privrede, kupovina drugih preduzeća sa lošim karakteristikama, preterano poverenje u postojeći menadžment i dr.

Nikada se u praksi, bez obzira na spoljne ili unutrašnje razloge razvoja krize, kriza u preduzeću ne javlja naglo već kumulativno i mnogo češće u pojedinačnim oblastima a ne u svim paralelno. Zbog toga, krizu je moguće i predvideti i blagovremeno preduprediti. Signali krize, čak i oni slabi se ne smeju ignorisati.

Zdravlje kompanija je slično kao i kod ljudskog organizma, što se bolest pre otkrije lakše se leči. Ukoliko je kriza uzela maha, a u međuvremenu se akcije nisu preduzimale odgovornost je isključivo na menadžmentu.

Kada do krize dođe, javlja se potreba za velikim brojem raznovrsnih informacija. Investitori, kupci, dobavljači, zaposleni, mediji, i druge zainteresovane strane, žele da saznaju zašto je do krize došlo, kako će se poslovni sistem izboriti sa kriznom situacijom, i da li će poslovanje biti uspešno nastavljeno kada krizna situacija prođe.

Da bi se to postiglo neophodno je stalno stručno usavršavanje menadžmenta, standardizacija poslovnih procesa kao i sertifikovanje za odgovarajuće standarde kvaliteta.

Od načina upravljanja menadžmenta kriznom situacijom i kriznim komuniciranjem zavisi u kojoj će meri poslovni sistem imati negativne posledice, kao i da li će za menadžere kriza biti samo opasnost ili će je iskoristiti kao povoljnu priliku.

5.2.1. Krizni menadžment

Krizni menadžment se zasniva na znanjima o krizama poslovnih sistema u kontekstu savremenih političkih, ekonomskih, poslovnih, bezbednosnih i drugih rizika, kao i na usvajanju individualnih i timskih kompetencija za identifikovanje, analizu i procenu rizika, izbor i primenu adekvatnih strategija u procesu odlučivanja i integralnog upravljanja kriznim rizicima u poslovnim sistemima.

Pre nego što se donese odluka o primeni odgovarajućeg modela izlaska iz krize najčešće se uvodi tzv. krizni menadžment koji ne predpostavlja samo promenu postojećeg menadžmenta ili dovodenje novog, već uspostavljanje takvog ambijenta u poslovnom sistemu koji zahteva brzu i usmerenu akciju svih nivoa poslovnog sistema.

Krizni menadžment prvo identifikuje situaciju i daje dijagnozu stanja, analizira proizvodne, tržišne i finansijske karakteristike preduzeća pa tek onda preduzima mere izlaska iz krize ili strategiju zaokreta. Optimalna je situacija u kojoj menadžment predviđa moguće delovanje krize i ima dovoljno vremena i mogućnosti da se tome prilagodi.

Postojeći menadžment se često menja zbog uloge koju je imao u ne blagovremenoj identifikaciji pojave i rasta krize, sopstvenih grešaka koje je činio iz nemara ili neznanja. Teško je očekivati da isti menadžment bude sposoban da nađe rešenje izlaska iz krize.

Signali krize, čak i oni slabi se ne smeju ignorisati. Ukoliko je kriza uzela maha, a u međuvremenu se nisu preduzimale odgovarajuće aktivnosti, odgovornost je isključivo na menadžmentu.

Kao odgovor menadžmenta na krizu najčešći modeli su reorganizacija poslovnog sistema ili promena organizacione strukture, downsizing ili smanjenje veličine organizacije, različiti modeli revitalizacije ili ozdravljenja poslovnih sistema, a vrlo često se koristi model restrukturiranja poslovnog sistema kao način kompleksnog zaokreta i izlaska iz krize.

Koji od modela prihvatiti kao odgovor na krizu poslovanja nije jednostavno preporučiti. Kada je menadžment poslovnog sistema u dilemi, mogu se angažovati konsultanti, što je uobičajena praksa u svetu koja daje odlične rezultate.

Poslovne strategije u kriznim situacijama koje menadžment može da primeni u poslovnom sistemu mogu biti strategija redukcije (npr.: napuštanje nekih aktivnosti poslovnog sistema, sužavanje proizvodnog programa, dezinvestiranje) ili strategija oporavka (npr.: brzo sprovođenje akcija jer je faktor vreme od suštinskog značaja, snižavanje troškova).

Poslovni modeli upravljanja u kriznim situacijama koje može primeniti menadžment mogu biti simulacioni modeli (testiraju se alternativni tokovi akcija), modeli scenarija (analiza alternativnih scenarija za različite moguće ishode iz kriznih situacija) i portfolio modeli (brzi pregled situacije u odnosu na okruženje i interne snage poslovnog sistema).

Da bi se prevazišle krizne situacije u poslovanju potrebno je primeniti simulaciju krize kako bi učesnici iskusili koje je korake potrebno preduzeti, formirati krizni tim i upravljati kriznom situacijom. Neophodno je da menadžeri primene strateško planiranje sa osvrtom na potencijalne krizne situacije, da definišu problem, da rade timski itd.

Zahtevi menadžmenta za informacijama u kriznim situacijama su preduslov za odlučivanje koje se pomera sa istorijskih podataka ka procenama, projekcijama, predviđanjima i inovativnom planiranju. Menadžment u kriznim situacijama zahteva obrađene, sažete podatke iz različitih izvora.

Važno je istaći da informacione tehnologije koje su od nastanka vezane za promene, predstavljaju potencijal za smanjivanje efekata kriznih situacija, jer se pomoću njih brže, lakše i jednostavnije dolazi do informacija koje su važne za poslovanje u kriznim situacijama (o poslovnim procesima, o poslovanju, o odnosima sa poslovnim partnerima, i drugim eksternim informacijama).

Upravljanje poslovnim sistemima u kriznim situacijama uključuje donošenje odluka i rešavanje problema odlučivanja u svim segmentima njihovog funkcionisanja. Da bi se to postiglo menadžeri bi trebalo da raspolažu podacima, informacijama i znanjima neophodnim za donošenje odluka i rešavanje problema nastalih u kriznim situacijama.

Menadžeri pri tome koriste kvantitativne metode i različite analitičke tehnike koje su adekvatne problemima odlučivanja u kriznim situacijama, i, pri tom je neophodna kreativnost u donošenju krajnjih odluka. Sve skupa utiče na delokrug i uspešnost menadžerskog odlučivanja u kriznim situacijama, uvažavajući efikasnost u procesu odlučivanja i upravljanja.

5.2.2 Komuniciranje u kriznim situacijama

Plan i kapacitete za rukovođenje kriznim komunikacijama nije moguće uspostaviti kada krizna situacija već nastane, pa je to jedna od zabluda menadžmenta mnogih poslovnih sistema koji smatraju da će se krizom baviti kada ona nastane. I tada bavljenje krizom ima smisla, ali su efekti daleko manji, a ponekad mogu i da izostanu.

Sam nastanak krizne situacije menadžment često razume kao trenutak kada informacija izađu u javnost, ali tada je kriza već u fazi da je potrebno angažovanje komunikacijskih kapaciteta i sprovođenje plana.

Plan komunikacija u kriznim situacijama se navodi kao jedan od neophodnih strateških dokumenata bez kojih se rizik poslovanja nekontrolisano uvećava. Često su krize latentne i zahtevaju intenzivnije bavljenje komunikacijama iako poslovni sistem nije glavni akter ili uzročnik za određeni problem.

Da bi se kriza izbegla ili smanjili njeni efekti potrebno je proceniti rizik, upravljati rizikom, planirati aktivnosti ne zaboravljajući potencijalni rizik, upravljati rizikom u vreme Interneta. Otvorena proaktivna komunikacija može delovati preventivno na pojavu krize, ili smanjiti negativne efekte.

Krizna komunikacija se zasniva na upravljanju kriznom situacijom, odnosima s medijima, komuniciranju sa zainteresovanim stranama, upravljanju očekivanjima u samom poslovnem sistemu, upravljanju očekivanjima zajednice i klijenata.

Upravljanje kriznim situacijama zahteva od menadžmenta veštinu komuniciranja u kriznim situacijama, a to se stiče iskustvom.

„Osnovu za upravljanje kriznom situacijom predstavlja komunikacija. Važno je procedurom definisati, ko, kada i kakve informacije može da da, zato što nekontrolisano plasirane informacije u javnost mogu biti uzrok panike, konfuzije, nepoverenja, straha i sl. Preduzeće uvek mora da zna šta, kako, kada i kome reći.

Pogrešna informacija u pogrešno vreme može da ima dugoročne posledice, dok pravilno upravljanje informacijama, može čak i u negativnim situacijama proizvesti po preduzeće korisne efekte. ”

U kriznim situacijama komuniciranje bi trebalo da se zasniva na sedećim aktivnostima:

- obezbediti proveru da se događaj zaista desio, dati prva obaveštavanja javnosti i uspostaviti neophodne kontakte sa zainteresovanim stranama, odgovoriti na pitanja zašto se nešto desilo i šta preduzimamo.

(aktiviranje plana u slučaju kriznog delovanja - pokazati spremnost),

- organizovati delovanja krizne uprave u prikupljanju informacija, pripremiti informacije i dobiti saglasnost za njihovo davanje, dati detaljne informacija javnosti putem odabranih mreža i kanala, kontinuirano prikupljati i obrađivati informacije, obaveštavati javnost, sumirati događaj.

Veoma je važno da kroz komuniciranje u kriznim situacijama poslovni sistem pokaže da ima kontrolu. Uspostavljanje kontrole je od ključnog značaja za saniranje posledica, izbegavanje panike i sl. a najefikasniji način da se ostvari je primenom standarda.

5.2.3 Menadžment i menadžerske odluke

- Odgovornost menadžmenta

Menadžer mora da odigra više uloga u procesu odlučivanja. Kao preduzetnik stalno traži nove ideje da poboljša strategijski položaj svoje SPJ ili preduzeća, mora da odlučuje da bi se reagovalo na pravi način, da bi se preuzela akcija moraju se alocirati izvori, zatim mora da učestvuje u pregovorima. Znači: mora da inicira, reaguje, alocira i pregovara.

Odlučivanje, odnosno rešavanje problema, je osnovni zadatak menadžmenta preduzeća. Strategijsko razmišljanje i intuitivno razmišljanje treba da budu komplementarni.

Stilovi odlučivanja se razlikuju na dva fundamentalna načina: kako se informacije koriste i kako se stvaraju opcije.

		<i>Korišćene informacije</i>	
		<i>manje</i>	<i>više</i>
<i>Broj opcija</i>	<i>jedna</i>	<i>ODLUČAN</i>	<i>HIJERARHIJSKI</i>
	<i>više</i>	<i>FLEKSIBILAN</i>	<i>INTEGRISANI</i>

Slika 6. Četiri stila odlučivanja

1. Odlučan – oni koji koriste ovaj stil vrednuju akciju, brzinu, fleksibilnost i konzistentnost.

2. Fleksibilan je kao i odlučan. Fokusiran je na brzinu, ali i na prilagodljivost.

3. Hijerarhijski – oni koji ga koriste ne žure sa odlukom i analiziraju veći broj informacija. Sa njihovog stanovišta odluke treba da izdrže probu vremena.

4. Integrisani – oni koji ga koriste ne insistiraju uvek na jednoj najboljoj odluci.

5.2.4. Grupne odluke

U novije vreme govori se u vezi sa grupnim odlučivanjem o tzv. fenomenu „grupnog mišljenja“ – kada se stvaraju uslovi da stručno sposobna grupa donosi loše odluke.

Da bi se sprečile negativne posledice "grupnog mišljenja"³² sugerišu se neki metodi za njihovo prevazilaženje:

- **„đavolov advokat“** – kada se jednoj osobi dodeljuje uloga da kritički procenjuje i dovodi u pitanje zaključke grupe da bi se sprečio prerani koncenzus. Potrebno je da postoji član grupe koji sve dovodi u sumnju.
- **„višestruki advokat“** – više lica se uključuje i iznosi i brani neoportuna stanovišta.
- **„dijalektičko istraživanje“** – problem se sagledava sa dva oprečna stanovišta. Očekivanje je da će suočavanje teze i antiteze dovesti do kreativne sinteze. Daju se kontra predlozina osnovu čega se otvara debata koja treba da rezultira kreativnom sintezom.

³² www.serbia-business.rs

5.3 Odluka o izboru strategije

5.3.1 Analiza razmaka

Koncept razmaka se bavi razlikom između očekivanog i željenog budućeg stanja stvari.

Analiza razmaka³³ može da otkrije da se preduzeće ne kreće u željenom smeru i da zatvaranje takvog razmaka može zahtevati značajno preusmeravanje izvora i promene u strategiji preduzeća.



Slika 7. Analiza razmaka

Slika 7 pokazuje da se razmak može ustanoviti definisanjem ciljeva u smislu željene pozicije preduzeća pošto razmak treba da se zatvori da bi se ostvario cilj ili došlo u željenu poziciju preduzeća, zatvaranje razmaka se definiše kao cilj preduzeća.

Dešava se da identifikovanje razmaka ima za rezultat modifikaciju cilja preduzeća, jer se vidi da razmak ne može da se zatvori; postoji kontinuelni feedback između formulisanja cilja i analize razmaka.

³³ www.crnarupa.singidunum.ac.rs/

5.3.2. Testiranje opcija

SWOT (snaga, slabost, mogućnost, opasnost) analiza, može da se koristi uproceni strategijskih opcija (slika 6.). U području 1 je najpovoljnija situacija: preduzeće je suočeno sa više mogućnosti u sredini i poseduje brojne snage što sve sugeriše tržišne strategije koje mogu da koriste takve mogućnosti. To upućuje orijentaciju na ofanzivne strategije (rasta).

U području 4 je najnepovoljnija situacija: preduzeće se suočava sa opasnostima u sredini i sa internim slabostima, što sugeriše da se traže defanzivne strategijske opcije, koje smanjuju ili preusmeravaju poslovnu aktivnost preduzeća.

U području 2, preduzeće koje posluje određene snage suočava se sa nepovoljnom sredinom. U toj situaciji preduzeće treba da ide na korišćenje strategijskih opcija koje koriste snagu da ostvare dugoročne mogućnosti na drugim proizvod/tržištima (diversifikaciju).

U području 3 se preduzeće suočava sa veoma povoljnim mogućnostima na tržištu, ali postoje ozbiljna interna ograničenja. Fokus treba da bude na pronalaženju strategijskih opcija koje eliminišu slabosti da bi se efektivnije tražile tržišne mogućnosti. Često se ide na strategiju zaokreta.



Slika 5. Dijagram SWOT analize

Izbor strategijske opcije zavisi od stavova stejkholdera preduzeća. Bazična ideja SWOT³⁴ analize je da omogući razvojno ponašanje kompanije koje obezbejuje maksimalno korišćenje šansi i sposobnosti i da nane način da minimizira slabosti i pretnje. Opis alata: Analiza se obavlja kroz sledeće faze:
1. Izvršiti interne analize

³⁴ www.crnarupa.singidunum.ac.rs/

- glavnih internih sposobnosti (snaga)
 - kritičnih internih slabosti.
2. Izvršiti eksterne analize
- šansi iz okruženja
 - glavne pretnje iz okruženja

S - Strengths - Sposobnosti

W - Weaknesses - Slabosti

O - Opportunities - Šanse

T - Threats - Pretnje

Sučeljavanjem eksternih (pretnji i šansi) i internih (slabosti i sposobnosti) mogu se identifikovati četiri tipa strategija:

1. Mini - mini strategija (WT) koja traži način da minimizira interne slabosti i pretnje iz okruženja.
2. Mini - maksi strategija (WO) koja traži način da minimizira interne slabosti i maksimizira šanse koje pruža okruženje.
3. Maksi - mini strategija (ST) koja traži način da minimizira pretnje iz okruženja i da maksimizira svoje sposobnosti.
4. Maksi - maksi strategija (SO) koja traži način da maksimiziranjem svojih internih sposobnosti maksimalno koristi sve šanse iz okruženja

Ključni faktori uspeha:

Poželjno je da SWOT analizu vrše menadžeri koji dobro poznaju kompaniju

Koncepcija BSC³⁵

Svrha BSC je da pomogne u komunikacijama o primeni strategije organizacije. Ona je most između strategije i sposobnosti zaposlenih za kontinualna poboljšanja. Za razliku od tradicionalne orijentacije na kratkoročne profite, finansijski aspekt u BSC uvodi tri dodatne kategorije merenja koje obuhvataju ne-finansijske aspekte. To su zadovoljstvo kupaca, interni poslovni proces i učenje i rast.

Tri dodata kategorije predstavljaju skup mera koje vode firmu prema performansama budućnosti, dok finansijska perspektiva predstavlja performansu prošlosti

BSC okvir uključuje četiri glavne perspektive:

1. finansijska perspektiva
2. perspektiva prema kupcima
3. perspektiva prema internim poslovnim procesima
4. perspektiva prema učenju i rastu.

³⁵ www.crnarupa.singidunum.ac.rs/

Glavna snaga BSC je isticanje veza izmenu poslovne strategije i merenja performansi. Ona sadrži četiri specifična procesa:

1. Razjašnjenje i prevođenje vizije i strategije

Definisanje strateških ciljeva i načina merenja podudarnosti ciljeva u području finansijskih aspekata i aspekata zadovoljstva korisnika (stakeholders). Strateški ciljevi obuhvataju četiri područja:

- _ finansijske,
- _ kupci,
- _ interni poslovni procesi i
- _ inovacije i učenje.

2. Komuniciranje i povezivanje strateških ciljeva i mera

Formulisanje i primena planova. Korišćenje “strateške mape” u povezivanju svake mere sa strategijom (ciljevi i mere). Posle vizionarskih ciljeva, definisanih u prvom koraku, menadžeri, administratori i izvršioc prave plan kako da dostignu korporacijske ciljeve i kako da primene strategiju kroz organizaciju.

3. Planiranje, kompletiranje taktičkih ciljeva (targets) i postavljanje strateških inicijativa

Kolekcija taktičkih ciljeva (targets) čiji je cilj porast ostvarenja strateških ciljeva i smanjenje upotrebe resursa. Kolekcija nivoa performansi taktičkih ciljeva je obično vezana sa benčmarkingom i obezbjevuje prilike za porenjenje nivoa performansi kompanije sa drugima iz branše.

4. Povećanje vrednosti kroz strateške povratne veze i učenje

Motivacija i inicijative su glavni koncept ove tačke. Kao što su nagrade i priznanja često vezani za kratkoročne podsticajne šeme, davanje eksplicitnih finansijskih nagrada (bilo kroz povećanje plata ili kroz jednokratne dopunske plate) se smatra najboljim motivacionim instrumentom za unapređenje performansi ljudskih resursa.

Povratne informacije daju podršku i odrenuju kordinate procesa donošenja odluka i preduzimanja akcija unutar organizacije. One se koriste za ocenu tekućih operacija bilo kod utvrđivanja kolekcije ciljeva (targets), bilo za korektivne mere.

5.4 Odgovor menadžmenta na krizu

U kriznoj situaciji uprava preduzeća (vlasnici i menadžment) imaju na raspolaganju više mogućih modela transformacije organizacije kao način izlaska iz krize. Ovi modeli nisu lokalni izum već se koriste u čitavom svetu. Koji će model biti izabran i primenjen zavisi od uzroka, karaktera i obima krize. Tako se mogu primeniti parcijalni ili sveobuhvatni modeli koji znaju radikalnu strategiju zaokreta, duboke transformacione promene. U nekim situacijama pribegava se onim metodama transformacije koja daju brza i kratkoročna rešenja.

Pre nego što se donese odluka o primeni odgovarajućeg modela izlaska iz krize najčešće se uvodi tzv. krizni menadžment koji ne pretpostavlja samo promenu postojećeg menadžmenta ili dovođenje novog, već uspostavljanje takvog ambijenta u kompaniji koji zahteva brzu i usmerenu akciju svih nivoa preduzeća.

Postojeći menadžment se često menja zbog uloge koju je imao u neblagovremenoj identifikaciji pojave i rasta krize, sopstvenih grešaka koje je činio iz nemara ili neznanja. Teško je očekivati da isti menadžment bude sposoban da nađe rešenje izlaska iz krize.

Krizni menadžment prvo identifikuje situaciju i daje dijagnozu stanja, analizira proizvodne, tržišne i finansijske karakteristike preduzeća pa tek onda preduzima mere izlaska iz krize ili strategiju zaokreta.

Najčešći priznati modeli su reorganizacija preduzeća ili promena organizacione strukture, downsizing ili smanjenje veličine organizacije, različiti modeli revitalizacije ili ozdravljenja kompanije, a vrlo često se koristi model restrukturiranja organizacije kao način kompleksnog zaokreta i izlaska iz krize. Ovde će se dati naglasak na dva modela karakteristična modela:

- downsizing
- restrukturiranje.

5.4.1 Downsizing

U teoriji strateškog menadžmenta downsizing je ona vrsta transformacije organizacije koja ide na smanjenje poslovnih aktivnosti preduzeća, napuštanje određenih aktivnosti, sužavanje asortimana proizvoda, zatvaranje pojedinih pogona, a u skladu sa tim i smanjenje broja zaposlenih. U praksi, međutim, downsizing se često svodi na onu vrstu smanjenja organizacije koja dovodi do smanjenja broja zaposlenih, a sve ostalo se samo koristi kao argumentacija.

Ako se setimo nedavnog masovnog procesa vlasničke transformacije domaćih preduzeća jedna od najčešćih posledica tog procesa je pojava tzv. tehnološkog viška što je samo jedan korak do otpuštanja zaposlenih. Prvi cilj ovakve strategije je direktno smanjenje troškova kroz eliminaciju nekonkurentnih proizvoda, uključujući i smanjenje troškova za plate otpuštenih radnika.

Strategija smanjenja broja zaposlenih može dovesti i do negativnih efekata pogotovo za one koji ostaju u preduzeću, jer se od njih očekuje da svojim radom nadoknade i rad bivših zaposlenih, što često dovodi do povećanja intenziteta i obima rada i produženja radnog vremena. Pretnja otpuštanjem radnika takodje može stvoriti stres i nesigurnost kod svih zaposlenih ali i do toga da borba za svoje radno mesto u kriznim uslovima bude pojačana.

Ekonomski efekti koji se postižu od primene downsizing programa nisu uvek onakvi kakvi se očekuju. Iako se čini da otpuštanje radnika značajno redukuje troškove, povećava produktivnost i profitabilnost organizacije, postoje ozbiljne studije koje dokazuju da nije uvek tako, ili bar ne u meri u kojoj se očekuje.

Mnoge studije su pokazale da kompanije čak i ako profitiraju od downsizinga, ne profitiraju u meri u kojoj su očekivali tj. da su poboljšanja koja su postignuta na strani profitabilnosti kratkotrajna i da smanjivanje broja radnika predstavlja samo privremenu meru smanjivanja ili zaustavljanja opadanja profitabilnosti.

Osim ekonomskih efekata, treba uzeti u obzir i psihosocijalne efekte koje downsizing ima i koji negativno utiču na zaposlene u organizaciji. Razlikuju se tri kategorije radnika koji su pogođeni downsizingom:

- pojedinci koji napuštaju organizaciju
- pojedinci koji ostaju u organizaciji
- pojedinci koji sprovode downsizing

Efekti koje downsizing ima na otpuštene radnike su izrazito negativne prirode. Gubitkom posla se utiče na finansijski položaj, opšte nezadovoljstvo u životu, odnose u porodici, itd. Sa druge strane, mali je broj onih koji gubitak posla doživljavaju kao mogućnost napretka u karijeri promenom posla ili profesije.

5.4.2 Restrukturiranje

Restrukturiranje oragnizacije je model koji obuhvata znatno širi asortiman mera kako bi došlo do podizanja unutrašnje sposobnosti organizacije i njene tržišne konkurentnosti.

Širina restrukturiranja organizacije polazi od širokog spektra mera kao što su: zatvaranje ili prodaja neprofitabilnih delova preduzeca (redukcija imovine),

- kontrola i redukcija svih troškova,
- čvrsta finansijska kontrola,
- redukcija broja radnika,
- preseljenje nekih proizvodnih linija na druge jeftinije lokacije, reorganizacija organizacione strukture, restrukturiranje dugova i sl.

Pored ovih defanzivnih strategija uključuje se i čitav niz ofanzivnih strategija za unapredjenje poslovanja kao što su: očuvanje i razvoj zdravog jezgra kompanije, dodatno investiranje u razvoj i nove proizvode, angažovanje novog menadžmenta, fokusiranje na određene proizvode i nova tržišta, unapredjenje prodaje, udruživanje sa drugim kompanijama i sl.

Restrukturiranje preduzeća se takođe često primenjuje ne samo u kriznim situacijama već i kod promene vlasničke strukture. Nova uprava kroz ovaj model vrši strategiju zaokreta ka povećanju performansi preduzeća i povećanju njegove tržišne vrednosti.

U svetu je čest slučaj da investicione kompanije ili fondovi kupuju preduzeća čija tržišna vrednost nije visoka u tom trenutku, vrše njihovo restrukturiranje radi povećanja njihove vrednosti i zatim na berzi prodaju to preduzeće praveći na taj način profit.

Postoji više vrsta restrukturiranja: restrukturiranje poslovnog portfolija, organizaciono restrukturiranje, finansijsko restrukturiranje i sl. Finansijsko restrukturiranje najuspešnije dovodi do izlaska iz krize i najvećeg poboljšanja učinka organizacije, odnosno preduzeća.

Koji od modela prihvatiti kao odgovor na krizu poslovanja nije jednostavno preporučiti. Sve zavisi od slučaja do slučaja. Ako ste u dilemi angažujte konsultata za pitanja strategijskog menadžmenta i transformaciju organizacije. U svetu je to uobicaena praksa koja daje odlične rezultate.

5.5 Razvoj menadžmenta u malim i srednjim preduzećima (msp)³⁶

Menadžment je verovatno pojam koji se najčešće koristi u teoriji i praksi organizovanja poslovnih procesa i poslovnih aktivnosti. Njime se bave i pojedinci i institucije, i nauka i struka, i teorija i praksa.

Osnovni akcenat ove teme je u značaju razvoja menadžmenta za funkcionisanje, poslovanje, rast i razvoj preduzeća. Pod menadžmentom se ne podrazumeva samo upravljanje procesima i aktivnostima, već i upravljačka struktura preduzeća odnosno menadžment tim.

Menadžment u suštini prodradumeva skup različitih tehnologija, metoda i tehnika, znanja i veština u upravljanju poslovanjem preduzeća i to sa stanovišta efikasnosti i efektivnosti. Stoga privredni subjekti - preduzeća, društva, ili korporacije, nužno i kontinuirano rade na unapređenju menadžmenta, jer od razvoja i primene modernog menadžmenta zavisi uspešnost preduzeća.

5.6 Specifičnosti razvoja menadžmenta u msp

Razvoj menadžmenta u malim i srednjim preduzećima, za razliku od velikih preduzeća, ima svoje specifičnosti.

U prvoj fazi rada i poslovanja malih preduzeća pažnja je najvećim delom usmerena na sam proizvod i njegov plasman. To je faza u kojoj dominiraju znanja, veštine i iskustvo samog preduzetnika – vlasnika preduzeća, koji na sebe preuzima veliki deo ključnih menadžerskih

³⁶ www.profitmagazin.com

funkcija: od organizovanja proizvodnje, nabavke, prodaje, obezbeđenja finansijskih sredstava do unutrašnje organizacije preduzeća i slično.

To se u ovoj fazi rasta preduzeća smatra prirodnim, pa čak i poželjnim, a najčešće kao posledica ograničenih sredstava i resursa.

Problem nastaje kada preduzeće širi svoju delatnost, raste i razvija se, a model upravljanja aktivnostima i funkcijama ostaje isti.

Preduzetnik to najčešće opravdava time da je firma još uvek mala, da nema finansijskih mogućnosti za angažovanje profesionalnih menadžera, kao i da najviše poverenja ima u sebe za preuzimanje poslovne odgovornosti i preduzetničkog rizika.

U prvom ciklusu rasta i razvoja preduzeća, menadžment se uglavnom zasniva na znanjima i iskustvima preduzetnika stečenim pre ulaska u biznis. Umesto primene naučnih metoda i tehnika efikasnosti i efektivnosti, više se koristi intuicija i tzv. šesto čulo. Ubrzan rast i razvoj preduzeća ne prati odgovarajući rast i razvoj menadžerskih znanja i veština.

Takav pristup razvoju menadžmenta u praksi može da potraje i duži vremenski period. Preduzetnik, koji je istovremeno i direktor preduzeća, i dalje sam odlučuje o svim pitanjima; radi po ceo dan, nema vremena, i što je najvažnije, zbog sve većeg broja i obima operativnih aktivnosti zanemaruje strateška pitanja rasta i razvoja preduzeća. Posledica takvog pristupa može izazvati stagnaciju poslovnih aktivnosti i samog preduzeća.

5.6.1 Od preduzetničke ka menadžerskoj organizaciji

Kada preduzeće prelazi sa preduzetničke na menadžersku organizaciju? Da li onda kada malo preduzeće preraste u srednje, ili možda još kasnije? Da li u prvoj, drugoj, ili trećoj godini poslovanja? Samo prvo pitanje je suštinsko i kvalitativno, a druga dva su više-manje tehničko pitanje.

Menadžerski koncept organizacije, profesionalizacija upravljačkog tima, primena metoda i tehnika savremenog menadžmenta, realno je nužna od samog početka rada i funkcionisanja preduzeća. Pretežno bavljenje operativnim aktivnostima koje ograničava preduzetnikovu mogućnost sagledavanja i predviđanja budućnosti kroz koncipiranje strategije, svakako je poslednji trenutak u kome treba preći sa preduzetničke na menadžersku strukturu organizacije.

Dosadašnja praksa pokazuje da koncept savremenog menadžmenta, kao efikasna tehnologija upravljanja poslovnim aktivnostima, teško nalazi put primene u malim i srednjim preduzećima.

Koncept organizacije koja uči, metod scenarija, swot analiza, cost-benefit analiza, cash flow analiza, benchmarking, relationship marketing, break even analiza, koncept TQM, i tako dalje, su samo neki od modela i metoda koje koristi savremeni poslovni svet, a koji su i dalje nedovoljno poznati mnogim našim preduzećima, uključujući i MSP. Zašto i do kada?

5.6.2 Dileme menadžmenta msp

- Da li se razvoju menadžmenta pridaje ista pažnja kada preduzeće dobro posluje, kao i kada je u krizi?

Za očekivati je da se razvoju menadžmenta uvek pažljivo i aktivno pristupa. U praksi je često drugačije. Koriste se uobičajene fraze: zašto menjati ako dobro ide, ili, tim koji dobija ne treba menjati.

I kada preduzeće dobro posluje i kada je u krizi, potrebno je razvijati efikasan i efektivan menadžment, samo, prvi se zove menadžment razvoja, a drugi - krizni menadžment.

Ipak, u praksi, eksperti i eksterni konsultanti se češće angažuju kada dođe do krizne situacije i potrebe uvođenja kriznog menadžmenta. Poželjno je da mala i srednja preduzeća koriste konsultante jednako i u primeni razvojnog menadžmenta.

Da li razvoj menadžmenta u preduzeću, profesionalizacija menadžerskih funkcija, širenje menadžerske strukture, nužno ima za posledicu birokratizaciju preduzeća? Iako u praksi do toga može da dođe, to nije nužno.

Preduzeća, u ovom slučaju MSP, mogu razvijati samo određene menadžerske funkcije, a za ostale potrebe razvoja poslovnih aktivnosti, rešenje pronalaze u outsourcing-u, odnosno povremenom angažovanju spoljnih saradnika i konsultanata.

5.6.3 Mala ulaganja a velike koristi

Za mala i srednja preduzeća uobičajeno važi da su fleksibilna u odnosu na uticaje iz okruženja. I upravo zbog te fleksibilnosti i čestih promena u proizvodno-poslovnoj orijentaciji, potreba za planskim i kontinuiranim razvojem menadžmenta je još izraženija.

Za primenu savremenih metoda i tehnika menadžmenta, kao načina efikasnog upravljanja preduzećem i njegovim aktivnostima, sve više su potrebna odgovarajuća znanja i veštine koja se dobijaju u specijalizovanim školama.

Najveći broj prve generacije preduzetnika danas školuje svoju decu na brojnim fakultetima menadžmenta, ekonomije, finansija, marketinga, poslovne informatike, i dr.

To je dobar znak da se pristup menadžmentu menja. Ulaganje u znanje je investicija koja se višestruko isplati.

Osim institucionalnog visokoškolskog obrazovanja, postoji niz drugih načina da se menadžment preduzeća i zaposleni obrazuju i to u okviru različitih programa funkcionalnog obrazovanja - seminara, kurseva i radionica.

Osim ulaganja u modernizaciju proizvodnje, investiranje u razvoj marketing funkcije i unapređenje prodaje, multifunkcionalno unapređenje finansijskog sektora, uvođenje i razvoj sistema kvaliteta prema međunarodnim standardima, korišćenje informacionih tehnologija i softvera za praćenje i kontrolu svih poslovnih aktivnosti i procesa, predstavljaju stubove uspešnog poslovanja i razvoja preduzeća

6. FORMIRANJE TRANSNACIONALNIH I MULTINACIONALNIH KOMPANIJA

Oraničenost nacionalnog tržišta³⁷ je glavna prepreka daljem razvoju velikih preduzeća, te je stalna njihova tendencija da svoja delovanja prenesu ili prošire na više pravnih područja, ona svojim poslovanjem doprinose visini bruto nacionalnog i bruto domaćeg proizvoda mnogih zemalja. Jaka konkurencija na svetskom tržištu, traži stalnu cenovnu konkurenciju.

Kompanije se takmiče u pojeftinjenju proizvoda na razne načine (obaranjem cene, povećanjem količine sardžaja uz nepromenjenu cenu, itd.) Da bi što više smanjile cene svojih proizvoda, ali da pritom neugroze svoj profit, proizvodna preduzeća žele da smanje cenu koštanja svojih proizvoda.

To često čine tako što koriste savremeniju tehniku i tehnologiju, povećavajući produktivnost u proizvodnji, ali pošto se situacija na tržištu jako brzo menja, ne bi bilo ekonomično da se na kratak rok menjaju proizvodni pogoni, već se oni modernizuju.

Kada se situacija toliko brzo menja tako da i ova opcija smanjuje rentabilitet preduzeća, preduzeća žele da kroz smanjenje najamnine radnika obezbede smanjenje cene koštanja.

U takvim okolnostima preduzeće želi da izmesti svoje proizvodne pogone u neku drugu zemlju, obično su najpogodnija područja za ovakve poteze zemlje u tranziciji iz sledećih razloga:

- često vlade propisuju poreske stope niže nego što je to u razvijenijim zemljama, kako bi pomogle razvoj privrede ili privukle strani kapital,

- zatim, zemlje u tranziciji karakteriše i velika nezaposlenost i niska cena radne snage, te nepostojanje određenih zakona koji se odnose na zaštitu prirodne sredine (najbolji primer ovakvih prilagođavanja je i potez «Tvornice duhana, Rovinj» koja proizvodi poznatu marku cigareta «Ronhill» da proizvodne pogone prebace iz Hrvatske u Tursku).

Učestvovanje u privatizaciji u zemljama u tranziciji, najlakše se mogu ostvariti ovakvi zahtevi. Svedoci smo prodaje domaćih firmi mnogim stranim preduzećima, koja kroz ulaganja u našu privredu žele postići određene rezultate (približiti se nekim razvijem tržištima, zatim smanjenje cene koštanja, itd.).

Recimo kupovina «Duvanske industrije Niš» od strane «Phillip Morris-a», ili smedervskog «Sartid-a» od strane «U.S. Still-a» su potezi upravo izazvani velikom konkurencijom na svetskom tržištu (američka korporacija U.S. Still je time htela da

³⁷ Nikolić M., Malenović N., Paunović B. Pokrajčić D. «*Ekonomika preduzeća*», sedmo izdanje, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, 2003. ISBN 86-403-0507-2. 4. časopis «Privrednik», list za primenu propisa u praksi

indirektnim putem uđe na tržište Evropske Unije, po prijemu Srbije i Crne Gore, ili mu se približi, pošto je uvoz američkog čelika u zemlje Evropske Unije otežan brojnim kvotama ili uvođenjem carina. U poslednje vreme se vodi žestoka bitka na svetskom tržištu čelika između EU i SAD).

Drugi razlog zbog koga se vrši izmeštanje kapitala u druge zemlje je i taj što neke zemlje imaju određene ugovore sa velikim tržištima, blizu su velikih tržišta, tako da proizvodi veoma lako mogu da se nađu u prodaji na njima (mnogi analitičari tvrde da Srbija i Crna Gora ima veliku priliku da privuče strani kapital, zbog liberalnijih propisa, jer se sada, nakon prijema novih članica, granica sa Evropskom Unijom približila, što mnogo utiče na kreiranje poslovne politike velikih kompanija).

U poslednje vreme najprivačnije destinacije za izvoz kapitala su Kina, Singapur, Hrvatska, Rusija, Meksiko...

Transnacionalne i multinacionalne kompanije su u prednosti i zbog toga što mogu da uvozom polufabrikata u zemlje filijala da obore izdatke za carine i porez, kreiranjem posebnih cena za polufabrikate koje su ispod realne tržišne vrednosti (transferne i manipulativne cene), a koje su stroga tajna unutar kompanija.

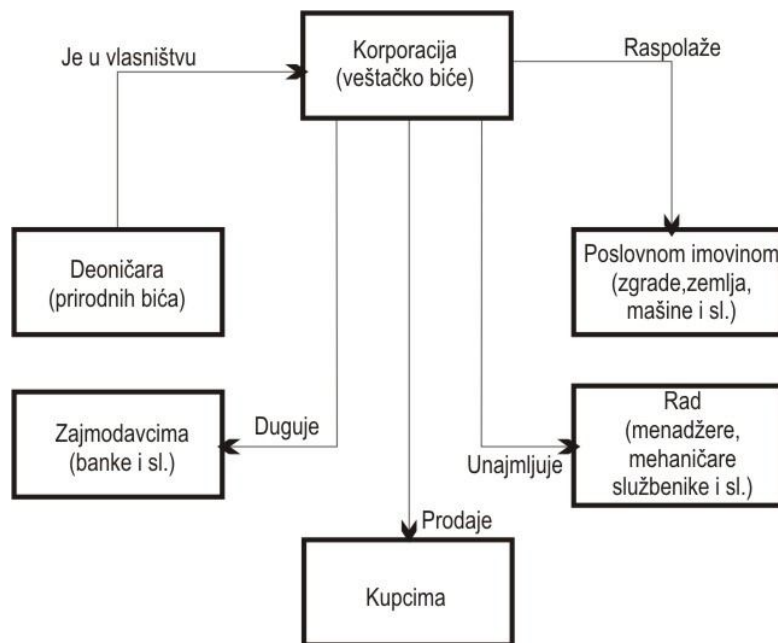
Opštepoznato je da su velike kompanije koje se bave proizvodnjom elektronike, kao recimo «NOKIA», «PHILIPS» ili recimo fabrike automobila «BMW» i «VOLKSWAGEN» otvorile pogone u mnogim zemljama Azije ili jugoistočne Evrope, gde je cena radne snage izuzetno mala u odnosu na cenu radne snage u matičnim zemljama, kao recimo Tajland, Malezija ili Indonezija, gde izvoze polufabrikate, ili kao što su to ranije bile Mađarska i Rumunija.

U pogonima u tim zemljama se vrši sklapanje delova i proizvodnja potrošnog materijala (na primer baterija za mobilne telefone, ili sedišta za automobile, itd), te nakon toga se gotovi proizvodi plasiraju na svetsko tržište.

Jedan od razloga za otvaranje filijala u drugim zemljama i nastanak transnacionalnih kompanija je i taj što se recimo organizovanje proizvodnje ispostavi ekonomičnije nego što je to organizovanje transporta proizvoda na veliku udaljenost i obezbeđenje tih proizvoda, te veliki izdaci za brz transport proizvoda koji vremenom brzo gube svoju upotrebnu vrednost.

Još jedna stvar veoma bitna kod velikih kompanija, kod njihovog nastanka je i to što je njihov nastanak i proširenje veoma često podržan od strane kupaca, jer je to i u njihovom direktnom interesu (jeftiniji proizvodi, dostupni široj potrošačkoj masi).

Te s' toga ova preduzeća imaju i posebne sektore zadužene za što bolje uspostavljanje veze između potrošača i matice firme. Naravno da zahtevi kupaca variraju od tržišta do tržišta, te se veoma često proizvodi u neznatnoj meri diferenciraju, prilagođavaju određenim tržištima po strukturi, ceni, kvalitetu, kvantitetu i sl.



Slika 8. Korporacija i njeni odnosi

***Napomena:** ne postoji suštinska razlika između korporacija i kompanija, one su dve iste vrste preduzeća (društava kapitala), samo posmatrane sa stanovišta različitih prava (anglosaksonskog i britanskog)*

- Povezivanje preduzeća metodom kapitalnog učešća

Povezivanje preduzeća metodom kapitalnog učešća³⁸ je najrašireniji način povezivanja preduzeća u razvijenim tržišnim privredama.

Siština ovog metod je zadržavanje pravne samostalnosti preduzeća učesnika povezivanja, uz gubljenje ekonomske samostalnosti, što se ostvaruje sticanjem akcija ili uloga (dela ili celokupnog osnivačkog kapitala) jednog preduzeća od strane drugog preduzeća.

Na taj način, jedno preduzeće postaje osnivač drugog preduzeća, stičući istovremeno i odgovarajuća vlasnička (upravljčka) prava.

Statusnopravni oblici povezivanja podrazumevaju kompletnu promenu organizacione strukture preduzeća, kao posledicu gubljenja dotadašnjeg pravnog subjektiviteta.

³⁸ www.svejetu.com/.

Preduzeća koja se spajaju, postaju jedinstveno pravno lice, sa jedinstvenom upravom i jedinstvenom imovinom. Preduzeća učesnici prestaju da postoje, a zakonodavac zahteva obavezno sprovođenje određenih radnji u cilju zaštite interesa akcionara i poverilaca spojenih preduzeća, kao npr. potvrdu ugovora o spajanju od strane skupštine akcionara preduzeća koja učestvuju u spajanju.

Grupe preduzeća metodom kapitalnog učešća nastaju tako što jedno, matično ili dominantno preduzeće, stiče u ostalim preduzećima kapitalno učešće, u obimu koji mu omogućuje kontrolu nad njima.

6.1 Izvoz kapitala

Izvoz kapitala se vrši na dva načina:

- preko porfolio investicija (kupovinom akcija stranih kompanija)
- putem direktnih investicija.

Sredinom dvadesetog veka u izvozu kapitala dominirao je udeo portfolio investicija, dok se danas kompanije mnogo češće odlučuju za direktne investicije.

Ovaj izvoz kapitala je podstaknut mnogim razlozima, počev od drugačije ekonomske politike nego što je u matičnoj zemlji, zatim međunarodnom ekonomskom pozicijom države uvoznice kapitala, postojanje raznih međunarodnih ugovora sa velikim trgovinskim silama (za Italiju je značajan naš ugovor o slobodnoj trgovini sa Rusijom, te će on biti razlog budućih ulaganja italijanskim firmi u našu privredu.

U kretanju kapitala, analitičari su zabeležili tri moguće varijante, koje su različito objašnjene, a to su:

- kretanje kapitala od razvijenih ka nerazvijenim zemljama (dominirao do osamdesetih godina prošlog veka); zatim,
- od razvijenih ka razvijenim
- i posebno istican u poslednje vreme od nerazvijenih ka razvijenim.

Iz razloga što svaka od ovih mogućnosti je pobuđena različitim razlozima, posebno ćemo ih prezentovati.

1. Kretanje kapitala od razvijenih ka nerazvijenim zemljama

Ovo je dominantan slučaj izvoza kapitala, izazvan je iz mnogih razloga. Mnoge nerazvijene zemlje, u procesima integracije, karakteriše nedostatak kapitala, te one svojim liberalnim propisima žele da privuku strani kapital.

Investitore privlači to što su ove zemlje područja sa velikim izvorima jeftine radne snage, nepostojanje oštrog propisa. Često se iza svih ovih poslovnih poteza kriju i neki «prljavi» poslovi, kao što je to izvoz prljave tehnologije, ili slično. Mnoge ovakve zemlje, primorane su da liberalizuju pristup investitorima, te često čine greške.

Međutim, pokazalo se da su ovakve zemlje često i nestabilna područja, što zbog varljivih političkih promena, što zbog čestih sukoba u društvu, promenljivim odnosima međunarodne zajednice, te često velike kompanije postavljaju uslove za njihova ulaganja, ili su jedini uslov stabilnosti u nekim zemljama.

2. Kretanje kapitala od razvijenih ka razvijenim

Ovo je razlog što se u poslednjih dvadesetak godina kao područja za izvoz kapitala traže već afirmisane zemlje u tranziciji, kao što su zemlje koje imaju potpisan ugovor o stabilizaciji i asocijaciji sa Evropskom Unijom recimo, ili zemlje članice raznih trgovinskih unija (NAFTA ili APEK).

Mnoge zemlje su dostigle određen stepen razvijenosti, kao recimo što su to Češka Republika, Mađarska, Estonija ili Slovenija, koje su uspostavile određene standarde i odlikuje ih visok stepen društvene i ekonomske stabilnosti.

U poslednjih pet godina i ove zemlje su značajni izvoznici kapitala (ulaganje Slovenačkog Merkatora u okolne zemlje je tipičan primer).

U zadnje vreme se sve više naglašava važnost ekonomskih standarda, jer želja za širenjem velikih multinacionalnih kompanija je ograničena u velikoj meri sigurnošću plasmana kapitala.

Firme koje su pre svoje matične zemlje ispunile određene standarde na svom nivou, žele što pre da se oslobode pritiska koje na njihovu zemlju vrši međunarodna zajednica, a što je u direktnoj vezi sa njihovim poslovanjem, one izlaze na tržišta sa visokim standardima za kvalitet proizvoda (kretanje kapitala od nerazvijenih ka razvijenijim).

Izvoz kapitala iz nerazvijenih zemalja u razvijene čine veće kompanije, zbog mogućnosti stalnog uvida u kretanja na velikim tržištima, zbog automatske mogućnosti učestvovanja i na drugim velikim tržištima, zbog mogućnosti stalnog praćenja razvoja tehnike i tehnologije, sigurnosti bankarskog i pravnog sistema, zbog mogućnosti korišćenja fleksibilnih i veoma efikasnih informacionih sistema, itd.

6.2. Značaj velikih preduzeća za svetsku privredu

Veoma su različite ocene uloge transnacionalnih kompanija u savremenoj privredi i društvu. One se kreću od izrazito pozitivnih ocena:

- širenja tržišta,
- povećanja ekonomskse efikasnosti,
- povećanja zaposlenosti i sl.,do izrazito negativnih uticaja:
- premeštanja «prljavih» tehnologija i nuklearnog otpada u nerazvijene zemlje,
- smanjenja autonomije nacionalnog razvoja,
- povećanja ekonomske nejednakosti i sl.

Moć Transnacionalnih kompanija nesumnjivo je velika i ona prevazilazi nacionalne granice. Utiču na zaposlenost miliona ljudi ,kao i na stepen ekonomske aktivnosti u pojedinim zemljama, imaju privilegovan status u Svetskoj banci i međunarodnom monetarnom fondu. One time ostvaruju i različite oblike strukturalne moći, jer utiču na međunarodnu poslovnu klimu.

Istražujući kretanje cena na pojedinim tržištima, odnose rada i kapitala, veličinu i rast tržišta, političku stabilnost, finansijske koncesije pojedinih zemalja i tome sl., Transnacionalne kompanije ostvaruju sopstveni razvoj i moć upravo zahvaljujući različitoj mreži uslova u pojedinim zemljama.

Nastanak i razvoj Transnacionalnih kompanija u mnogo čemu znači i jednu novu međunarodnu podelu rada.

Klasična međunarodna podela rada doživela je bitnu transformaciju.Ona se danas odvija kroz intra kompanijsku i interkompanijsku međunarodnu podelu rada transnacionalnih kompanija.

U skladu sa prirodom njihovog poslovanja, internacionalnim korporacija je potrebna maksimalna sloboda kretanja kapitala, tehnologije, materijala, stručnih kadrova. Njima je takođe potrebna potpuna sloboda donošenja odluka.

Nacionalnu državu oni prihvataju, ali samo toliko koliko ona podražava i potpomaže njihovu ekspanziju. Nacionalne vlade imaju obavezu da vode nacionalnu politiku-usmeravaju i kontrolišu svoju ekonomiju, platni bilans, glavne finansijske tokove, zaposlenost, investicije i dr., pa je sasvim realna mogućnost da se time ograničava željena autonomija Transnacionalnih kompanija. Njihova politika ne koincidira uvek sa nacionalnim intresom matične zemlje.

Za sada nema pouzdanih saznanja kakav bi mogao da bude definitivan ishod u daljem razvoju ovih odnosa na relaciji država-međunarodne korporacije. Sve to nužno vodi određenim promenama dosadašnje ekonomske uloge države i jačanju uloge određenih međunarodnih institucija (MMF,Svetska banka i dr.), ali se istovremeno izražava i zabrinutost da takav razvoj može da ugrozi potreban ekonomski suverenitet nacionalnih država.

Po drugima takav razvoj je pozitivan, jer je to objektivno uslovljena potreba da se ekonomski razvoj oslobodi nepotrebnih državnih ograničenja.

Transnacionalne korporacije ponašaju se po logici dominacije i podčinjenosti ostalih na svetskom tržištu. Na osnovu ove logike svetska privreda integriše se približavanjem, uklanjanjem institucionalnih prepreka među nacionalnim privredama po teritorijalnom preseku.

Funkcionalni tip svetske integracije dezintegrativno deluje na većinu nacionalnih privreda. Trend globalizacije ostvaruje se uporedo s trendom regionalizacije i lokalizacije što razvija pluralizam vrednosti lokalnih, regionalnih i globalnih zajednica. Globalizacija saveza i partnerstva među kompanijama su odlučujući za njihovu razvojnu strategiju.

Udeo transnacionalnih i multinacionalnih kompanija neprekidno raste i jača u svetskoj privredi. Pod kontrolom transnacionalnih kompanija nalazi se 4/5 svetske trgovine, 4/5 patenata za novu tehniku i tehnologiju, više od 1/2 svetske industrijske proizvodnje i sl.

Poslovanje Transnacionalnih kompanija aktuelizirano je i pitanje karaktera tržišne cene. To su kupoprodajne cene koje se formiraju u razmeni između delova Trans-nacionalnih kompanija.

Mada se one kvalifikuju kao tržišne cene, one se faktički ne formiraju pod uticajem dejstva tržišnih zakona i važe samo unutar datog sistema transnacionalne kompanije. Ekonomska suština tržišnih cena TNK teorijski još nije razjašnjena.

Internacionalizacijom biznisa i globalizacijom poslovanja savremena preduzeća ne utiču samo na razvoj svoje nacionalne ekonomije već doprinose razvoju zemalja u razvoju i nerazvijenih zemalja. To postiži transferima tehnologija i znanja.

Međutim, pored pozitivnih delovanja savremenih preduzeća može biti i negativnih za zemlje domaćina što se prevashodno odnosi na uvoz prljavih tehnologija i ekološki opasnih industrijskih otpadnih materijala, ali i na druge ekonomske posledice kao što su zaduživanja i vraćanje kredita, prodaja zastarelih tehnologija, itd...

Iako posledice ovakvih delovanja savremenih preduzeća mogu biti velike, ne sme se zanemariti i činjenica da razvoj civilizacije u velikim merama zavisi od njih.

Uticaj ovih preduzeća na duhovni razvoj je izvanredno veliki, preko proizvoda i tehnologija koje su omogućile razvoj i širenje duhovne kulture. Kreirajući svoje strategije razvoja, velika multinacionalna preduzeća razvila su svoje koncepte internacionalizacije ekonomije na kojima počiva privreda.

Zatim, velika naučna istraživanja, naučno-tehnološki napreci nebi bili mogući, jer su upravo finansirani od strane velikih multinacionalnih kompanija.

7. Uticaj ekonomske krize

Svet je suočen s finansijskom krizom koja izaziva ozbiljne i dugoročne efekte po realnu ekonomiju koje se osećaju u svim oblastima poslovanja. Usled makroekonomskih problema i neravnoteže, neopreznog ponašanja finansijskog sektora, labavog regulatornog okruženja sa ugrađenim automatskim destabilizatorima došlo je do recesije koja je poprimila sistematski i svetski karakter.

Sasvim je jasno da je reč o događaju koji će imati dugoročnije posledice i koji će ostaviti traga tako da nijedna zemlja neće izbeći njegove negativne efekte.

Vodeći ekonomisti procenjuju da će aktuelna globalna finansijska kriza imati daleko veće razmere i negativne uticaje nego kriza 30-ih godina prošloga veka kada su SAD doživele veliku štetu a nezaposlenost dostigla vrhunac ostavljajući je dugo vremena pod uticajem krize.

7.1. Širenje finansijske krize i njeno pretvaranje u ekonomsku krizu

Prema posebno urađenoj analizi u vanrednoj svesci Economic Outlook,³⁹ OECD, finansijska kriza nastala u SAD proširila se na ceo svet pretvorivši se u veliki pad u odobravanje kredita.

Državnim parama dokapitalizovane banke sada ne žele ponovo da stiču nenaplativa potraživanja i čuvaju aktivu za uredno izvršavanje svojih domaćih i međunarodnih obaveza. Troškovi osiguranja bankarskih potraživanja od februara 2009. godine ponovo rastu.

70 najvećih banaka u svetu pribavilo je 835 milijardi dolara kapitala što premašuje njihove gubitke i otpis njihovih potraživanja od oko 800 milijardi dolara.

Međutim, mnoge pozicije u bilansima banaka još uvek nisu vrednovane po novim tržišnim uslovima i mnoga njihova ranija potraživanja nisu osigurana.

³⁹ [//www.nspm.rs/ekonomska-politika/uzroci-i-moguci-koncepti-resavanja-svetske-finansijske-krize.htm](http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/uzroci-i-moguci-koncepti-resavanja-svetske-finansijske-krize.htm)

Stopa smanjenja odobravanja kredita značajno je opala u SAD i u području evra. Sintetički indikatori finansijskih uslova poslovanja u području OECD ostaju ekstremno teški. Taj indikator se u SAD i u Japanu pogoršao za minus 4 poena a u području evra za minus dva poena. Jedan poen pogoršanja indeksa najavljuje smanjenje bruto domaćeg proizvoda za 0,5 do 1% nakon 4 do 6 tromesečja.

Tržišne privrede u nastajanju su krajem 2008. godine suočene sa odlivom inostranog kapitala doživele slabljenje njihovih valuta i po dvocifrenim procentima. Strane banke u ovim zemljama imale su gubitke od njihovih potraživanja u domaćim valutama, a doživele su i teškoće u naplaćivanju rata kredita denominiranih u stranim valutama.

7.2 Uticaj krize na poslovanje

Iako kriza obično iznenadi poduzeće ili organizaciju, ona je potpuno normalna pojava. Krizne situacije su sastavni deo okoline u kojoj organizacija deluje.

To znači da krize treba samo pretvoriti u priliku za poboljšanje, oblikovanje nove strategije, novi takmičarski izazov i ubrzano rešavanje odlaganih problema.

Kriza je za organizaciju minimum dvostruki izazov. Prvo treba znati kako izbeći krizu, a zatim, ako već nastupi, kako je iskoristiti u svoju korist.

Kriza ne utiče samo na javnu sliku poduzeća ili organizacije. Odražava se i na njenu sposobnost daljnjeg normalnog delovanja, kao i na status vodećih menadžera.

7.3 Negativne implikacije globalne krize na inovacije

Koreni krize, koja je od sredine 2008. godine tema broj jedan u svim zemljama, se nalaze u razvijenom svetu i vezani su za preveliku ekspanziju hipotekarnih kredita koji su se, zbog preterane pohlepe za profitom moćnih bankarskih institucija, odobravali bez ozbiljne analize kreditnog boniteta tražilaca kredita.

O ozbiljnosti krize dovoljno govori porast broja otpuštenih, visoki procenat nezaposlenih i povišena društvena tenzija. Globalna recesija ima za rezultat ekonomsku stagnaciju i smanjenje finansijskih sredstava koja su neophodna ne samo za preventivno delovanje, već posebno, za suočavanje s krizama i saniranjem nastalih šteta.

Pozicije zemalja koje se nedovoljno uspešno prilagođavaju nastalim promenama ozbiljno su ugrožene. Tako da za većinu privreda koja se nalaze u stanju duboke ekonomske krize pomenute promene u svetskom okruženju predstavljaju dodatnu otežavajući okolnost.

Rezultati empirijskih istraživanja ukazuju da su finansijska tržišta poslednjih meseci u slobodnom padu, da je kreditno tržište zamrznuto, da je ekonomska kriza približno biblijskih proporcija, a da investitori beže uplašeni.

Tehnološka industrija, više nego bilo koja druga, je dosta pogođena i u mnogome zavisi od preduzetničkog kapitala tako da se može reći da će bez neprekidnog i održivog operativnog kapitala mnoge kompanije pokleknuti brže nego što bi to inače. Usled novonastale situacije javljaju se teškoće u pronalaženju sredstava i kredita, što vodi ka potencijalnom opadanju inovacija kao i razvoja i istraživanja u mnogim sektorima poslovanja.

Imajući u vidu ovakvo stanje i specifičnosti svake organizacije, može se reći da ne postoji jedan uniformni način na koji će svaka firma reagovati na takve izazove, ali će se pojedine firme sigurno odlučiti za očuvanje kapitala jer su došle do zaključka da svaki dolar koji se utroši predstavlja korak bliže ponoru u stečaj.

Ovakva situacija ih navodi da smanjuju budžete za nove i postojeće projekte. Neke kompanije će redukcije sprovesti na silu, mnogi ugovori najverovatnije neće biti obnovljeni, a ulaganja u nove tehnologije će biti ograničena i zahtevaće jaku, opravdanu zaradu na uloženi kapital (ROI).

Za većinu tehnologija koje su trenutno razmeštene, organizacije traže načine za uvećanje njihove vrednosti, a za one koje to još uvek nisu postojeće snažni podsticaji za zamenu postojećih tehnologija i konsolidaciju infrastrukture.

Međutim, i pored evidentnih problema u obezbeđivanju dodatnih finansijskih sredstava, mnoge organizacije su se, u cilju sprečavanja daljih negativnih efekata recesije, opredelile za jačanje inovacija putem uvođenja novih i usavršavanja postojećih tehnologija.

Ekonomске krize zahtevaju hitnu reakciju od strane vlada kako bi se izbegao kolaps finansijskih i bankarskih sistema i ograničili ekonomski efekti kreditnog škipca. Takva politika ima za cilj da stabilizuje privredu i inicira brz oporavak.

Oporavak mora biti dugotrajan, tj., mora se temeljiti na održivom razvoju koji podrazumeva balansiranje ekonomskih, socijalnih i ekoloških zahteva kako bi se osiguralo zadovoljavanje potreba sadašnje generacije bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.

Kriza ne bi trebalo oštetiti pokretače dugoročnog rasta, već bi umesto toga trebalo biti iskorišćena kao odskočna daska za ubrzavanje strukturnih pomaka ka jačoj, lepšoj i čistijoj ekonomskoj budućnosti. Ukoliko se doživi neuspeh i obezbedi samo privremeni oporavak, makroekonomski i strukturalni koreni trenutnog pogoršanja privrednih aktivnosti će ostati netaknuti.

Ovo nalaže integraciju dugoročnih interesa u kratkoročnom paketu mera nedavnosastavljenim od strane vlada i sprovođenju specifičnih politika usmerenih na jačanje strane ponude u privredi.

Osnova srednjeročno-dugoročnih inicijativa se sastoji od podsticanje inovacija putem unapređenja preduzetništva, investiranje u obrazovanje, podsticanje istraživanja i razvoja, *greenfield* investicija, poboljšanja veština radnika, upravljanje tržišnim akterima prema inovacijama-vezane investicije, itd.

Investicije u inovacije su u padu u mnogim firmama. Dostupni podaci ukazuju da je kriza već počela da utiče na inovacije. Istorijski gledano, poslovni rashodi vezani za istraživanje i razvoj i patente su se kretali paralelno sa kretanjem društvenog bruto proizvoda, uz primetno usporavanje tokom privrednog opadanja početkom 1990-ih i 2000-ih što ukazuje da je poslovni ciklus imao uticaj na razvoj inovacija.

Podaci, do kojih se došlo u vezi trenutne krize, potvrđuju ove nalaze. Korporativni izveštaji za poslednji kvartal 2008. godine u mnogim slučajevima već pokazuju pad ili sporiji rast rashoda za istraživanje i razvoj. Prognoze za 2009. godinu potvrđuju ovaj trend.

Nedavna anketa koju je sproveo McKinsey na uzorku od skoro 500 velikih svetskih firmi ukazuje da 34% njih očekuje smanjenje rashoda za istraživanje i razvoj u 2009. godini, dok samo 21% planira povećanje. Aktivnosti istraživanja i razvoja se smanjuju, jer se uglavnom finansiraju iz novčanih tokova (zadržane dobiti), što koindiciira sa opadanjem.

U isto vreme, kako su banke, tržišta i investitori postali višeaverzniji prema riziku; firme se suočavaju sa poteškoćama u pronalaženju spoljnih izvora finansiranja kako bi potpomogli njihova ulaganja u istraživanje i razvoj.

Ulaganja u istraživanje i razvoj su preorjentisana ka kratkoročnim, niskorizičnim inovacijama, dok su dugoročni, visoko rizični inovativni projekti prvi odbačeni.

Opadanje ulaganja u istraživanje i razvoj negativno utiče na humani kapital pošto visoko osposobljeni istraživači i inovatori gube posao.

Mala, inovativna preduzeća su najteže pogođena jer je u većini slučajeva njihova primarna aktiva nematerijalna imovina (npr. ideja ili patent) i veoma je teško vrednovati, što otežava njeno pozajmljivanje ili prodaju.

Kriza može, međutim, povećati konkurentnu prednost preduzeća koja se intenzivno bave istraživačkim radom osposobljavajući ih da svaku priliku iskoriste za jačanje tržišnog liderstva kroz povećanje ulaganja u inovacije i istraživanje i razvoj.

Mnoge od današnjih vodećih kompanija kao što su Microsoft ili Nokia su nastale ili bile transformisane u "kreativno uništenje" u vreme ekonomskog kolapsa.

I nekoliko današnjih vodećih firmi iz oblasti tehnologije kao što su Samsung Electronics, ili Google snažno su povećale rashode.

Slabljenje podrške finansijskog sistema preduzećima, a pogotovo novim članovima, je velika briga u ovom trenutku, što naglašava primarnu važnost oporavka finansijskog sistema.

7.4 Inovacije kao ključ oporavka privrede

Inovacije predstavljaju funkciju tri glavna činioca:

- raspoloživosti visoko obrazovane, same sebi programirane radne snage, koja može da koristi nova znanja za unapređenje produktivnosti
- kreiranja novog znanja u nauci, tehnologiji i u menadžmentu;
- postojanja preduzetnika sposobnih i voljnih da preuzmu rizik
- transformacije inovacije u biznis.

One će biti jedan od načina za izlazak iz posrnuća i vraćanja zemalja nazad na putu prema održivom rastu. Činjenica je da je u svakoj ekonomiji inovacija osnova stvaranja mogućnosti za poslovanje i ostvarivanje uspeha.

Preduzeća koja budu nastavila da traže inovacije imaće bolji položaj u ovim teškim ekonomskim vremenima. Takođe će stvoriti uslove za brži razvoj kada se ekonomsko stanje popravi.

Umesto potenciranja strategije koja se fokusira isključivo na opstanak u uslovima kada se ceo svet suočava sa nezapamćeno složenim i međusobno povezanim ekonomskim, finansijskim i ekološkim izazovima, potrebno je razmišljati o razvoju kao načinu izlaska iz krize.

Jedna od mera jeste ulaganje u infrastrukturu uz energičnu podršku vlade koje će zahvaljujući svojim multiplikativnim efektima uticati na povećanje zaposlenosti, upošljavanje nedovoljno iskorišćenih kapaciteta i ožvjljenju privredne aktivnosti. Većina ekonomista smatra da je ovo idealni trenutak za investicije koje će biti uložene u inovacije koje su bile i biće motor razvoja društva.

Među analitičarima krize postoje oprečna mišljenja kada su u pitanju inovacije i njihovo korišćenja kao spasa iz recesije. Mnogi smatraju da one jesu važne ali da one ne mogu imati dobre efekte u sadašnjem trenutku, s obzirom da su to dugoročne investicije kao i to da se ulaganje u inovacije sada smatra još rizičnijem s obzirom da su neke od dugoročnih investicija u nove tehnologije naročito pogođene.

Kako bi jedna inovacija prešla put od ideje do realizacije i imala efikasne efekte na privredu potrebno je da prođu godine i godine od njene primene.

Zato njih treba imati u vidu prilikom koncipiranja dugoročnih i konstantnih strategija. Upravo se zbog ove njihove karakteristike predlažu kratkoročnije mere.

U uslovima krize posebno se postavlja pitanje da li treba biti društveno odgovoran .Da li treba ulagati u društvenu odgovornost onda kada su raspoložive i potencijalne investicije za osnovnu aktivnost preduzeća oskudne.

Neki poput Fridmana Milтона⁴⁰, smatraju da je neetički za vreme krize „stavljati ruke u tuđe džepove „ a drugi da i u uslovima krize treba težiti liderstvu u društvenoj odgovornosti.

⁴⁰ **Milton Fridman** (31. jul 1912.–16. novembar 2006.), američki ekonomista, dobitnik Nobelove nagrade

8. OPSTANAK I NAPREDOVANJE U VREME EKONOMSKOG PREVIRANJA

Nesumnjivo je da je u otežanoj i složenoj ekonomskoj situaciji pred rukovodiocima izazov veći nego ikada ranije da ostvare optimalnu ravnotežu između smanjenja troškova i ostvarivanja ciljnih ulaganja koja će obezbediti uspeh u budućnosti. A neizvesnost koja se nastavlja u ekonomskim predviđanjima još više otežava uspostavljanje ove ravnoteže.

Niko ne može da predvidi koliko dugo će trajati trenutna recesija. Međutim, jedna stvar je sigurna: sa svakom ekonomskom krizom dolazi i mogućnost. Neke dobre kompanije će postati još bolje, neke će samo nestati i napraviti mesta za inovativnije konkurente. Da biste se svrstali među pobednike, rukovodioci moraju da odgovore na tri ključna pitanja:

1. U šta danas treba ulagati?

Kompanije koje uspešnije posluju u izazovnoj ekonomskoj klimi postižu to tako što postavljaju strateške prioritete, podsticu investicije u osnove svog poslovanja i finansiraju projekte koji generišu brz povrat investicija.

Anketiranje nekih ključnih kupaca pokazuje da većina kompanija planira da nastavi svoje projekte za transformaciju i investiranje u prilagodljive poslovne procese kako bi omogućile razvoj i povećanja marže uz niže troškove. Međutim, sve kompanije ponovo procenjuju vrednosti novih i postojećih projekata na osnovu vrednosti koje mogu da ostvare.

2. Na koji način možemo da smanjimo troškove, a da ne oslabimo svoju organizaciju?

Uvek su na raspolaganju očigledne mogućnosti za smanjenje troškova: putovanja, optimizacija radne snage, zajedničke usluge za korporativne funkcije (finansije, HR, IT, pravni sektor), nekretnine, ponovno pregovaranje o povoljnijim ugovorima s dobavljačima. Izazovnija smanjenja troškova nalaze se u oblastima prodaje, marketinga, istraživanja i razvoja i strateškog IT-a⁴¹

Na primer, smanjenje viška potrošnje u IT sektoru može da bude opasna greška. Projekti zasnovani na IT-u često su čvrsto integrisani u osnovne procese kompanije, tako da svako smanjenje planiranih IT investicija može biti rizično za vašu organizaciju. Ipak, kompanije ne mogu sebi priuštiti održavanje nepotrebnih procesa i sistema.⁴²

Najuspešnije kompanije koriste ovu ekonomsku situaciju da bi harmonizovale i konsolidovale svoje IT strukture, a istovremeno investiraju u procese kojima se ostvaruje vrednost i aktiviraju IT sektor.

³⁵ *informacione tehnologije (IT)*

⁴² www.sapwb.com

8.1 Zašto pojedine kompanije izlaze kao pobednici usled reorganizacija na tržištu?

Kompanije mogu iskoristiti fluktuacije na tržištu i globalni diskurs u svoju korist. Organizacije koje su svoje čvrste osnove za buduće uspehe izgradile na temeljima ekonomske krize najčešće spadaju u jednu od dve kategorije:

Pojedine kompanije kao npr. Železnice Kanade, Colgate-Palmolive, Nike Inc. i Unilever postigle su uspeh iskoristivši tržišnu moć i resurse za kreiranje i zaštitu svojih brendova.

U vremenima izazova svaka od ovih kompanija implementirala je jedinstvenu strategiju pomoću koje pruža kupcima izuzetno zadovoljstvo. Nakon toga bile su u mogućnosti da ostvare konsolidaciju s tržištem, prošire svoj udeo na tržištu i pospeše razvoj:

8.2 Primer svetskih kompanija u borbi protiv ekonomske krize

Nike - vodeća kompanija za proizvodnju sportske obuće, odeće i opreme - prisutna je u više od 160 zemalja. Kompanija je 1999. godine počela da preispituje zadovoljstvo svojih kupaca u vezi sa specijalizovanim i specifičnim podsegmentima kupaca umesto organizacije koja je više orijentisana na proizvode.

Kompaniji Nike bila je potrebna globalna platforma koja bi omogućila da pažnju usredsredi na zadovoljstvo kupaca. Od 2000. do 2007. godine SAP je pomogao kompaniji Nike da izgradi globalnu platformu i usvoji globalne procese kako bi omogućili razvoj kompanije.

SAP® softver poboljšao je ključne pokazatelje realizacije čime je postignut veci obim novcanog toka, upravljanja zalihama i profitabilnosti kompanije Nike.”

Druge kompanije uvele su nove poslovne modele na tržište i iskoristile krizu da ometaju kompanije koje se suočavaju sa teškoćama. Kompanije koje ometaju poslovanje, kao npr. eBay Inc., Research In Motion Limited i Under Armour Inc., kreirale su inovativna rešenja za tržišne niše – posvetivši se ranije zapostavljenim kupcima. Ove kompanije su iskoristile krizu na tržištu u svoju korist kako bi testirale i poboljšale svoju ponudu. Kada se tržište oporavilo svaka kompanija je bila u mogućnosti da zameni pozicionirane kompanije na glavnim tržištima. Takođe su bile u boljoj prilici da izgrade svoje brendove kao veliki konkurenti koji su interno fokusirani.

Uprkos nesigurnosti tržišta ove kompanije ne samo što su se čvrsto držale unapređenja svojih inovacija već su i investirale u SAP softver i izgradile podršku za kupce i finansijsku infrastrukturu koja može da podrži ciljeve daljeg razvoja.

Ove investicije pomogle su im da napreduju kada se celokupno tržište oporavilo. Konsolidatori ili ometaci, kompanije pobednici preduzele su odlučne korake i koncentrisale se na kreiranje veoma privlačne vredne ponude za svoje kupce.

Deloitte⁴³ je postao najveća globalna kompanija za pružanje profesionalnih usluga, kako po prihodima tako i po broju zaposlenih. Po prvi put u istoriji ove kompanije, prevazišavši svoju konkurenciju, Deloitte je postao lider.

U fiskalnoj godini koja se završila 31. maja 2010. godine, oko 170.000 zaposlenih ostvarilo je globalni prihod od 26,6 milijardi američkih dolara.

“Pre dvadeset godina bili smo najmanja kompanija među „Velikih 8“ revizorskih kuća.

Cilj koji su postavili tokom prethodnog perioda nije bio samo dostizanje pozicije najveće kompanije, već smo želeli da budemo najbolja kompanija, da postanemo standard kvaliteta u profesionalnim uslugama”, komentariše Džim Kvigli, globalni direktor Deloitte-a. “Eksperti naše kompanije dostigli su takav uspeh zahvaljujući konstantno visokom kvalitetu pruženih usluga, posvećenosti klijentima i odgovornom pristupu poslovanju, a sve to u skladu sa deloitte-ovom korporativnom kulturom.”

Deloitte je u poslednjih 5 godina u okviru svetski poznate „Velike četvorke“ bio najbrže-rastuća kompanija. U ovom periodu, na osnovu godišnjeg rasta prihoda od 2,5 – 3,3 %, Deloitte je prevazišao svoje konkurente. Do vodeće pozicije na tržištu kompanija je došla kombinacijom organskog rasta, strateških akvizicija i uspešnih investicija.

Deloitte planira da narednih godina u svoje poslovanje investira oko milijardu dolara. Ova investicija uključivaće uvođenje inovativnih usluga i multidisciplinarne ponude, zapošljavanje novih stručnjaka i dalje usavršavanje zaposlenih.

U Deloitte-u planiraju da nastave rast investiranjem na tržišta Brazila, Kine, Japana, Bliskog Istoka i severno-istočne Azije, kao i na tržišta nekih evropskih zemalja. Oko 400 miliona dolara biće uloženo u obrazovanje i obuku Deloitte-ovih zaposlenih.

Prema Deloitte-ovoj strategiji „As One“, u čiju primenu će biti uloženo 100 miliona dolara, a čiji cilj je da se klijentima ponude rešenja za njihove kompleksne, konstantno rastuće potrebe.

Područje investicija biće savremene tehnologije, inovativne usluge i nove poslovne mogućnosti. Ova strategija fokusiraće se na rast tržišnog udela na strateškim i razvijenim tržištima, kao i na tržištima Indije i Kine.

Takođe, preko 300 miliona dolara biće investirano u unapređenje kvaliteta i metodologije revizije, kao odgovor na regulatorne, ekonomske i druge faktore koji utiču na ovu uslugu. Deloitte je u Srbiji vodeća kompanija za konsultantske usluge i reviziju.

⁴⁴Kancelarija Deloitte-a u Beogradu počela je sa radom 1991. godine, a danas je u njoj zaposleno oko 150 konsultanata i revizora koji pružaju usluge velikim i brzo-rastućim kompanijama iz svih privrednih sektora.

⁴³ /www.personalmag.rs/it/trziste/deloitte

⁴⁴ izvor: / www.poslovnimagazin.biz

"Dženeral elektrik" skraćuje radnu sedmicu u Mađarskoj

Dženeral elektrik engl. *General Electric*⁴⁵ je multinacionalna kompanija i to jedna od najvećih u svetu. Oblasti njenog delovanja su iz sfere tehnologije, medija i finansijskih usluga. Njeni klijenti nalaze se u preko sto zemalja i zapošljava više od 310.000 ljudi širom sveta.

"Dženeral elektrik" skraćuje radnu sedmicu u Mađarskoj

Budimpešta Mađarska filijala kompanije "Dženeral elektrik" saopštila je da uvodi četvorodnevnu radnu sedmicu u fabrikama za proizvodnju sijalica, kako bi izbegla otpuštanja.

Veliki deo proizvodnje tih fabrika se izvozi, a tražnja iz inostranstva je drastično opala zbog svetske ekonomske krize, prenela je mađarska agencija MTI.

Prema saopštenju GE, sindikati su se saglasili sa smanjenjem broja radnih sati u osam fabrika kompanije u Mađarskoj. Odluka će pogoditi oko 40 odsto od 9.500 radnika u tim pogonima već tokom ovog meseca.

GE u Mađarskoj zapošljava ukupno 14.500 radnika i investirao je više od milijardu forinti (3,33 miliona evra) u toj zemlji od 1989. godine. Ostali kompanijini poslovi u Mađarskoj neće biti pogođeni otpuštanjima.

Microsoft strategija

Kompanija Microsoft⁴⁶ je dugo uživala u plodovima svog monopola na tržištu koji je koristila da bi održala cenu svog softvera čak i u teškim vremenima. Međutim, imajući u vidu da je teška ekonomska situacija zahvatila čitavu planetu, izvršni direktor kompanije, Steven A. Ballmer, doneo je odluku o tome da promene način svog poslovanja. Ballmer je odlučio da se smanje cene velikog broja proizvoda ove kompanije, od vodećih Windows i Office proizvoda do novih i modernih internet servisa. Ideja je da se prihvate manje marže na nekim poljima što bi za rezultat trebalo da obezbedi rast celokupnih prihoda ali i da obezbedi opciju stvaranja velikog broja mogućnosti.

Coca-Cola Hellenic

Coca-Cola Hellenic⁴⁷ je jedan od najvećih svetskih proizvođača bezalkoholnih pića. Sa više od 44.000 zaposlenih, ova kompanija snabdeva bezalkoholnim pićima više od 550

⁴⁵ sr.wikipedia.org/sr

⁴⁶ www.vesti.rs/HiTech/Nova-Microsoft-strategija

⁴⁷ www.omega.rs/coca-colahbc/o_nama.ph

miliona potrošača u 28 zemalja - od zapadne Evrope do istoka Rusije, od Estonije do Nigerije. Dvadeset pet ovih zemalja nalazi se u Evropi, uključujući i 15 članica Evropske unije.

Coca-Cola Hellenic proizvodi, prodaje i distribuira vodeće svetske robne marke The Coca-Cola Company, snabdevajući potrošače sa osam milijardi litara napitaka godišnje.

Osnovni pravci strategije poslovanja Coca-Cola Hellenic Srbija u narednom periodu?

– Osnovu strategije čini dalji razvoj i jačanje saradnje s kupcima, kao i nastojanje da postanemu njihov najbolji snabdevač. Najvažnija stavka u tome svakako je da partnerima i kupcima obezbedimo pravovremeno snabdevanje.

Jedan od ključnih elemenata tržišne strategije čini i opredeljenje da kupce snabdevamo direktno, kako bismo što efikasnije organizovali dostavu i omogućili odgovarajuću tržištu cenu proizvoda.

U svakoj od zemalja u kojoj posluje Coca-Cola Hellenic je društveno odgovorna i nastoji da bude partner od poverenja svojoj lokalnoj zajednici. Najviši standardi poslovanja primenjuju se kako u radnoj sredini i na tržištu, tako i u životnom i socijalnom okruženju.

Coca-Cola Hellenic Srbija kao društveno odgovorna kompanija, pored velikog broja projekata u ovoj oblasti, i narednih godina realizovaće programe očuvanja i zaštite reke Dunav, kao i program za profesionalni razvoj studenta, budućih lidera u zemlji, u okviru programa Coca-Cola talenti.

Coca-Cola Hellenic Srbija u borbi s ekonomskom krizom i njenim posledicama?

– Kriza je zadesila sve, pa i Srbiju. Zbog toga su i potrošači promenili navike i počeli manje da izlaze i troše na provode, koje neminovno prati potrošnja pića. Srbija, za razliku od mnogih drugih država, nije mnogo pogođena krizom, pa su se već krajem 2009. godine javili znaci oporavka tržišta.

Prilagođavajući se uslovima otežanog poslovanja i smanjene tražnje, trudimo se da maksimalno podržimo kupce i potrošače, restorane i kafice, i da im boljim merčendajzin gom, ponudom nove opreme za radnje i restorane, novim proizvodima i promocijama pomognemo da uspešnije posluju.

IBM kompanija

Kompanija IBM⁴⁸ će uskoro predstaviti svoju poslovnu strategiju na polju mobilnog softvera za industrijske analitičare kao deo njihovog projekta otvaranja nove laboratorije za razvoj softvera u Littleton-u.

Prema trenutnim planovima ove kompanije, novom strategijom će biti obuhvaćeni IBM servisi i softver, navodi se u izveštaju zvaničnog predstavnika IBM-a. Neke nove inicijative će obuhvatiti i middleware softver koji se koristi za pružanje podrške mobilnim korisnicima, ali sigurno je da će sama suština događaja bili saradnja i upotreba mobilnih uređaja za upravljanje poslovnim aktivnostima. IBM očekuje da će na ovaj način ponovo da utvrdi svoje prisustvo na mobilnom tržištu.

Od čega se sastoji SMB strategija i kako IBM saraduje sa softverskim

firmama u cilju unapređenja poslovanja?

Tržište malih i srednjih preduzeća je segment IBM-a koji je beleži najbrži rast, i kompanija se posvetila razvoju tog tržišta. Ukupno gledano, tržište malih i srednjih predstavlja više od \$487 milijardi na globalnom nivou, sa tendencijom daljeg rasta.

Rast SMB-a od 6% je brži od rasta velikih preduzeća kako na tržištima u razvoju tako i na razvijenim tržištima. Vrlo bitno za IBM, deo SMB-a sa najbržim rastom je deo koji se odnosi na poslovna rešenja – rast od 10% ove godine. Tim IBM Srbije daje svoj doprinos u kreiranju tog rasta na tri načina:

Izgradnjom resursa – dodato je više resursa i programa. IBM takođe i proširuje svoju partnersku mrežu kako bi olakšala pristup i pružila adekvatnije usluge za potrebe malih i srednjih preduzeća.

Posvećivanje više pažnje na Poslovna Rešenja i usluge. Mala i srednja preduzeća nastoje da obezbede poslovna rešenja koja će im omogućiti dalji rast i razvoj.

Proširivanjem Express Advantage inicijative na globalni nivo. Express Advantage je IBM-ov glavni program za tržišta srednje veličine, ali se može po potrebi menjati da odgovara zahtevima i malih i velikih tržišta.

⁴⁸ www.ekapija.com/website/sr/page/155744

Takođe smatram da je IBM bio veoma uspešan u radu sa drugim softverskim kompanijama koje imaju za cilj razvoj softverskih aplikacija za srednja i mala tržišta, ugrađivanjem IBM-ove tehnologije i omogućavanjem da kroz njihove kanale obezbede kompletno rešenje, njihovu aplikaciju i IBM-ov middleware.

Pre nekoliko godina IBM je doneo stratešku odluku da izađe sa tržišta softverskih aplikacija i da će se umesto toga usmeriti na razvoj softverskih platformi i na razvoj middleware-a za nezavisne softverske kompanije i njihove poslovne partnere. Jedan od najefektivnijih načina uštede u kompanijama jeste otpuštanje radnika.

Broj kompanija koje su pribegle ovom metodi raste iz dana u dan, sa sve većim brojem inženjera iz oblasti IT-a bez posla u razvijenim državama.

Google⁴⁹ je već sredinom godine počeo sa otpuštanjem radnika po ugovoru, privremenih radnika i mnogih studenata koji su na praksi u ovoj kompaniji dobro zaradili, ali i naučili mnogo toga konkretnog i upotrebljivog.

Takvih studenata je i iz naše zemlje popriličan broj. Procenjuje se da je Google u poslednjih nekoliko meseci otpustio preko 5000 radnika.

Dodatak ovoj uštedi jeste i ukidanje šest servisa: *Dodgeball*, *Google Catalog Search*, *Google Mashup Editor*, *Jaiku*, *Google Notebook* i *Google Video*. Zatvorene su kancelarije u Teksasu, Norveškoj i Švedskoj.

Izvršni direktor kompanije **Seagate** objavio je da će od početka 2009. godine u toj kompaniji raditi 6 odsto manje radnika nego lane, što iznosi 2950 radnika.

Smanjene su i plate menadžmenta, i to za 25 odsto, uključujući i plate najviših direktora u kompaniji. Sve ovo trebalo bi da donese godišnju uštedu od oko 80 miliona dolara za plate direktora i oko 130 miliona dolara na otpuštenim radnicima.

Najveći proizvođači procesora, **Intel** i **AMD**, imaju potpuno drugačije planove kada su otpuštanja u pitanju. **AMD** je najavio da će otpustiti oko 9 odsto svojih radnika u 2009. godini, što je oko 1100 radnika, dok je Intel najavio da neće biti planiranih otpuštanja.

Naizgled deluje kao da Intel nema problema sa svetskom ekonomskom krizom i da je gigant u stajnu da je lako pregura. Ipak, nije tako jednostavno.

Razlozi ovakvog stava leže u dva argumenta. Prvi je Intelova dobra poslovna politika u toku 2008. godine, koja je očvrsnula već stabilnu poziciju broj jedan sa raznovrsnošću Dual Core, Core 2 Duo i Atom procesora, koji su obeležili drugu polovinu godine za nama.

Drugi argument nije tako svetao: 2006. godine Intel je već otpustio 20.000 radnika (tada oko 20 odsto), i to zbog gubitka udela u tržištu od AMD-a.

Svetski broj dva u proizvodnji računara Dell, pored otpuštanja 1900 od 3000 radnika u fabrici u gradu Limerik, Irska, premestiće proizvodnu bazu iz tog grada u Poljsku.

⁴⁹ www.sk.rs/2009/02/sktz01.html

Kako je Dell najveći Irski izvoznik i druga kompanija po ukupnoj vrednosti, ovo će imati znatne posledice po Irsku ekonomiju. Razlog selidbe je jednostavan: minimalna mesečna plata u Poljskoj iznosi 406 dolara, dok je u Irskoj 2000 dolara.

Čelnici kompanije Dell ranije su izjavili kako je ovo dobar znak za Poljsku, koja postaje interesantno mesto za ulaganje. Trebalo bi da se zapitamo kolektivno nad ovim i da razmislimo šta bismo mi mogli da ponudimo u budućnosti kako bismo privukli ovako velike kompanije da ulažu u srpsku državu i da koriste domaću radnu snagu.

Recimo i to da je Evropska komisija naredila istragu povodom ovog slučaja, i to pre svega da bi se utvrdilo da li je na pravi način potrošen novac u iznosu od 53 miliona evra namenjen upravo izgradnji fabrike kompanije Dell u gradu Lođ.

Efekti koje je ovakav potez ostavio na Irsku odmah su bili vidljivi, jer je ova „zelena država” među prvima pala pod recesiju, ali se povećala i nezaposlenost stanovništva preko margine od 10 odsto.

ZAKLJUČAK

Za savremenu privredu je od posebnog značaja preduzetništvo kao način stvaranja novih poslova i preduzeća. Preduzetništvo preduzeća ili interno preduzetništvo je rađanje novog poslovanja u okviru postojeće organizacije, internog inoviranja ili poduhvata, kao i transformacije organizacije da se obnovi poslovna ideja na kojoj je stvorena odnosno strategijsko obnavljanje.

Novo poslovanje treba da bude integrisano u postojeće, ali da uživa određenu autonomiju. Preduzetničko ponašanje nudi potencijal za kreativnost i inovativnost koja je bitna za uspeh preduzeća, nezavisno od njegove veličine. Inovativna preduzeća omogućavaju interno preduzetništvo koje obavljaju pojedinci. Inovativni menadžeri (preduzetnici) nastoje da stvari urade različito, a ne samo bolje. Da bi bila efektivna inovacija treba da bude jednostavna.

Poslovni plan treba da predstavlja izraz poznavanja i odanosti menadžmenta poslovnoj ideji. Poslovna ideja se proverava poslovnim planom sa više stanovišta. Dubina i detaljnost poslovnog plana zavisi od veličine i širine novog poslovnog poduhvata. Strategijski menadžment je relevantan ne samo za velika, već i mala preduzeća. Strategijsko preduzetništvo se definiše kao preduzetnička aktivnost koja polazi sa strategijskog stanovišta. Bazična odluka preduzetnika kao stratega malog preduzeća je izbor poslovnog područja.

Pri izboru strategije treba poći od njene konzistentnosti sa ciljevima osnivanja malog preduzeća i njegovog poslovnog potencijala. Preduzetnik treba da balansira inovativnost sa rizikom. Uvek je dobro povećavati inovativnost, a smanjivati rizik. Postoje tzv. „uglovi tržišta“ koji ni u jednoj nacionalnoj privredi nisu adekvatno pokriveni proizvodnim programima velikih preduzeća. To su područja proizvodne i uslužne delatnosti koja su "rezervisana" za mala preduzeća.

U velikom broju razvijenih zemalja mala preduzeća su uključena u proizvodne programe velikih preduzeća.

Od malih preduzeća zavisi sposobnost zemlje da stvori jaku proizvodnu mrežu kao novu vrstu konkurentске prednosti. Saradnja velikih i malih preduzeća mora biti dobra da se inovacije šire u privredi.

U savremenoj privredi veliki broj malih preduzeća ulazi u franšizne ugovore sa velikim preduzećima. Za malo preduzeće je važno da stvara mrežu odnosa sa drugim učesnicima u poslovnoj aktivnosti.

LITERATURA

- [1] Babić, V. (1995): *Strategijsko odlučivanje*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd,
- [2] Branco, M. C. and Rodrigues, L. L., (2006) Positioning stakeholder theory within the debate on corporate on corporate social responsibility, „Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies”,
- [3] Dostić, M. – (2002) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Sarajevo,
- [4] Dees.,Lumpikin., Eisner.(2007): *Strategijski menadžment*, Delta status, Beograd,
- [5] Đuričin, N.D., Janošević, V.S., Kalićanin,M.Đ.,(2009) *Menadžment i startegija*, Ekonomski fakultet Beograd,
- [6] Drucker, Peter F.(1954) , *The Practice of Management*
- [7] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, *Strategijski menadžment*, Data Status, 2007. godine,essler G, *Osnovi menadžmenta*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2007,str.3
- [8] Grozdanić R.,(2003) *Poslovna politika i preduzetništvo*,
- [9] K. Šarić Jovanovi,(2000) :“Konceptualni okvir međunarodnih računovodstvenih standarda“, Primena MRS u našoj poslovnoj praksi, Beograd.
- [10] K.Krkač.(2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb
- [11] Momčilović, V. (2001): *Liderstvo u maloj organizaciji*, "Kvalitet", Beograd,
- [12] Margulies, Walter P., *Make the Most of Your Corporate Identity*. Harvard Business Review. 55 (4) (1977): 66—74. McGinnies, Elliot, Initial Attitude, ...
- [13] Milisavljević, M(1991) : *Marketing strategija* / Momčilo Milisavljević, Jovan Todorović. - Beograd : Univerzitet, Ekonomski fakultet,. - (Biblioteka "Ekonomski izazovi")
- [14] Majkl E. Porter,(2007) *Konkurentska prednost. Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih Poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad.
- [15] Novaković, Vladimir: *Mali biznis i preduzetništvo*-Beograd: Draslar Partner,2000. - (Biblioteka "Mala privreda" ; knj. 1)

- [16] Nikolić M., Malenović N., Paunović B. Pokrajčić D. «Ekonomika preduzeća», sedmo izdanje, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, 2003. ISBN 86-403-0507-2.
4.časopis «Privrednik», list za primenu propisa u praksi
- [17] P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, (2007) *Principi marketinga*, Beograd,
- [18] Philip Kotler, (2004) *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb,.
- [19] Porter, E.M., *Competitive strategy*, pp.267, New York, 1980
- [20] Paul Dickinson (2000) Beautiful Corporations“, Financial Times, Prentice Hall,
- [21] Sem Blek. The Essentials of Public Relations. k 2003 godina (odnosi sa javnošću)
- [22] Radović D. Radović B.: Svetska ekonomska kriza- uzrok ili izgovor za rast nezaposlenosti u Srbiji, Ekonomski vidici, godina XIV broj 2.
- [23] Radosavljević, Ž. (1989): Preduzetništvo - uslov efikasnosti organizacije, "Poslovna politika", Beograd,
- [24] Zbirka radova Ekonomskog fakulteta u Sarajevu
- [25] Z. Brnjas: (1995) Od male privrede do velikog biznisa, Omega, Beograd,.

- [26] Internet izvori:
www.emportal.rs/zines/ekonomist/
www.ekonomija.ac.me
www.ilo.org
www.management.fon.rs
www.sapwb.com
www.eua.be/index.php
www.srbija.sr.gov.yu/
www.inqaahe.org/
www.statserb.sr.gov.yu/
www.fefa.edu.yu/

www.sk.rs/2009/02/sktz01.html

www.gcr.weforum.org/

www.weforum.org

www.vps.ns.ac.rs/

<http://www.svevesti.com/>

www.crnarupa.singidunum.ac.rs

www.indmanager.edu.rs

www.ekapija.com/website/sr/page/155744

[www.omega.rs/coca-colahbc/o nama.ph](http://www.omega.rs/coca-colahbc/o_nama.ph)

www.poslovnimagazin.biz

www.wikipedia.org/sr

www.vesti.rs/HiTech/Nova-Microsoft-strategija

www.personalmag.rs/it/trziste/deloitte