

JE LI BRZINA KAO STRATEGIJA KRATKOROČNA PERSPEKTIVA MALIH PREDUZEĆA?

SPEED AS A STRATEGY - SHORT-TERM PERSPECTIVES OF SMALL SUBJECTS?

Nezir Huseinspahić*

Fuad Bajraktarević*

Tarik Murić*

SAŽETAK

Brzina kao izvor konkurentne prednosti malih preduzeća motivirana je brojnim faktorima okruženja i konkurencije koji karakteriziraju današnje tržište proizvoda i usluga. Brzina kao strategija za mala preduzeća postaje sve važnija žele li opstati na tržištu zbog činjenice što je životni vijek proizvoda i usluga je sve kraći. Stoga se može konstatirati da brzina kao strategija vrednuje akciju više nego samu analizu, a u isto vrijeme brzina kao strategija također osnažuje konkurentne prednosti malih preduzeća. Dakle, brzina kao strategija zamjenjuje održivu prednost, prednošću baziranom na brzom odgovoru menadžmenta malih preduzeća. Cilj rada je teorijski razmatrati značaj brzine kao kratkoročne perspektive i u kojoj mjeri ista zanemaruje dugoročne dimenzije planiranja i dimenzije strateškog razmišljanja. U radu ćemo posebnu pažnju posvetiti ulozi ubrzanog inoviranja i brzog odgovora na impulse potrošača i konkurencije na tržišnu poziciju malih preduzeća jer je brzina kao strategija posebno važna za ovaj tip preduzeća. Stoga ćemo sačiniti presjek osnovnih teorijskih postavki o ulozi inovacija i potrošačkih impulsa na konkurentnost malih preduzeća. U radu su korištene naučne metode indukcije i dedukcije i komparativne analize.

Ključne riječi: brzina kao strategija, mala preduzeća

SUMMARY

Speed as a source of competitive advantage for small businesses is motivated by numerous factors of the environment and competition that characterize today's product and service market. Speed as a strategy for small businesses is becoming increasingly important if they want to survive on the market due to the fact that the product life expectancy is shorter. Therefore, it can be stated that speed as a strategy evaluates more action than analysis itself, and at the same time strengthens the competitive advantages of small businesses. Thus, speed as a strategy replaces a sustainable advantage, with an advantage based on the rapid response of small business management. The aim of the paper is to theoretically consider the importance of speed as a short-term perspective and to what extent it neglects the long-term dimension of planning and the dimension of strategic thinking. In this paper, we will pay special attention to the role of accelerated innovation and rapid response to consumer impulses and competition to the small business market position as speed as a strategy is of particular importance to this type of enterprise. Therefore, we will compile a basic set of theoretical settings on the role of innovation and consumer impulses on the competitiveness of small enterprises. Scientific methods of induction, deduction and comparative analysis have been used in this paper.

Keywords: Speed as a strategy, small businesses

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

UVOD

Brzina kao strategija je koncept koji je izrastao na osnovama japanskog menadžmenta. Brzina kao izvor konkurentne prednosti motivirana je brojnim faktorima okruženja i konkurencije koji karakteriziraju današnje tržište. Postaje sve važnija zato što je životni vijek proizvoda i usluga sve kraći. Stoga se može konstatirati da brzina kao strategija vrednuje akciju više nego samu analizu, a u isto vrijeme brzina kao strategija također ostavlja konkurentne prednosti koji se dokazao kao nedostižan cilj kao i uobičajene kritike na račun strateških formulacija. Dakle, brzina kao strategija zamjenjuje održivu prednost, prednošću baziranom na brzom odgovoru. Brzina kao strategija je posebno važna za mala preduzeća stoga ćemo u ovom radu razmatrati značaj brzine kao strategije za mala preduzeća. Naime, faza primjene kreativnoga procesa u malim preduzećima sastoji se od aktivnosti koje omogućavaju da se ideje, kao nova rješenja, plasiraju na tržište. Te aktivnosti zahtijevaju projektiranje i konstruiranje, opremu i alate, proizvodnju ali i marketing. Ali, zahtijevaju i brzinu u realizaciji ideje jer je brzina od ideje do njenog plasmana na tržištu presudna za dugoročni rast i razvoj ovakvog tipa preduzeća. Da bi ovaj proces bio i uspješan potreban je visok stepen integracije svih organizacijskih dijelova preduzeća. Pri tome je važan i financijski aspekt realizacije ideja jer svaka realizirana ideja, što je konačni cilj svih ovih aktivnosti, mora donijeti profit.

ŠTA PREVLAĐAVA KOD MALIH PREDUZEĆA: PREDNOSTI ILI SLABOSTI?

Što je malo preduzeće? Decidiranog odgovora na pitanje što je malo preduzeće, nema. Osim izraza malo preduzeće, susreće se još i mali posao. Međutim, nije stvar u nazivima već u kriterijima po kojima se neko preduzeće svrstava u mala preduzeća. Iako se pri tom koriste brojni kriteriji ipak je kriterij broja zaposlenih najčešći pa se kaže

za preduzeće da je malo ako zapošljava od 50 do 250 zaposlenika, iako neki smatraju da malo poduzeće može imati i do 500 zaposlenih. Kao i za mnogo što drugo tako i ovom slučaju u SAD - u kriterij za malo preduzeće je značajno različit, pa se smatra da ono može imati i do 1500 zaposlenih. Ostali kriteriji za prosudbu koje je preduzeće malo mogu biti naprimjer: oblik vlasništva, organizacijska struktura, kvalifikacijska struktura zaposlenih, elastičnost programa, veličina dioničkog kapitala, visina investicija i sl. Po temeljnim obilježjima svakog od navedenih kriterija najlakše je odrediti koje preduzeće spada među manja. Tako je karakteristično za mala preduzeća:¹

1. da mogu proizvesti raznovrsne robe i usluge koje teško mogu proizvesti velika preduzeća,
2. da mala preduzeća imaju elastičnu ponudu koja brzo reagira na zahtjeve tržišta
3. da je u malim preduzećima tehnološka inovacija „dnevno” prisutna i da je visok stepen izmjenjivosti rada i sredstava,
4. da mogu mnogo lakše pribaviti zaposlenike koji se mogu lako osposobiti za sve poslove u preduzeću,
5. da je tehnologija poslovnog procesa znatno decentralizirana
6. da se lakše primjenjuju nova tehnološka rješenja,
7. da lakše ulaze u poslovne odnose s drugim, a posebno velikim preduzećima, jer je komunikacija znatno kraća i u tim odnosima rizik poslovanja znatno je manji za malo preduzeće.

Navedene karakteristike mogle bi se ocijeniti i kao prednosti malog preduzeća. Malo preduzeće ima i svoje slabosti. Siropolis kaže da je za malo preduzeće financijsko izvršenje, inovacija, brzina odgovora i stvaranje novih radnih mjesta sjajna strana slike za to preduzeće. Ali, isto tako, malo poduzeće ima i tamnu stranu slike, a što se ogleda u činjenici da „mnoštvo malih preduzeća

1 Dobro, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp.1.-265.

umire u djetinjstvu” No, šta prevladava kod malih preduzeća: prednosti ili slabosti?

Bez sumnje prednosti. Zato, najjednostavnije rečeno mala preduzeća imaju budućnost, a propast malih preduzeća i kad se dogodi, sudbina je promašaja zbog nedostatka, prvenstveno, menadžerskih vještina. Danas se poduzetništvo i menadžment izučava u visokim školama i fakultetima pa je za zasnivanje posla potrebni znanje. Prilike za odabir kretanja u mali posao i osnivanja malog preduzeća su relativno povoljne, ali sloboda prilike ne znači uvijek slobodu uspjeha, nego isto tako i slobodu neuspjeha. Iz Primjer ciklusa rasta poduzeća u razdoblju nakon 1990. - privatna mala poduzeća koja rastu i razvijaju se. (Prerano je za ciklus starenja, ali su mnoga od njih doživjela neuspjeh, „poduzetnicku smrt“ i nestala s tržišta.). Kod „starih poduzeća“ ciklusi se nešto drugačiji, jer su ta poduzeca nastala i počela se razvijati u komunizmu, a svoj rast, pad ili smrt doživljavaju u novoj gospodarskoj okolini.²

Da li uz malo preduzeće idu, „rame uz rame” i skromniji ciljevi ili se kroz vizuru razvoja malog preduzeća uvijek treba promatrati i velika „meta”- veliko preduzeće? Izražena fleksibilnost, veća sposobnost prilagođavanja promjenama koje diktira sve dinamičnije okruženje, brzina odaziva podržana sposobnošću direktnijeg osluškivanja tržišta, temeljne su karakteristike malog preduzeća. Sveprisutna konkurencija predstavlja organizacijski izazov koji se ne može rješavati samo korištenjem tehnoloških i finansijskih resursa. Zašto je to tako? Zato jer su ti resursi, danas, dostupni svima u konkurentskom takmičenju. A što je to što nemaju svi? To su preduzetnička znanja i vještine koje uvijek pobjeđuju i osiguravaju superiornu strategiju i njezinu praktičnu poslovnu primjenu. Zato je danas malo preduzeće, vođeno uspješnim poduzetnikom, stvaralačka snaga savremene privrede. Savremena civilizacija ne bi mogla opstati bez njegovih bezbrojnih proizvoda i usluga, ali iznad svega njegova je vrijednost u svakodnevnim inovacijama koja obogaćuju i oplemenjuju život.⁴

Slika 1. Primjer ciklusa rasta poduzeća³



2 Isto, pp. 1.-265.

3 Preuzeto iz: Strategija razvoja poduzetništva Grada Zagreba.

4 Dobre, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp.1.-265.

Koji su to razlozi koji utiču na sve veću važnost brzine kao strategije na tržištu malih preduzeća?

Strategija malih preduzeća zasnovana brzini podrazumjeva kontinuirano unapređenje ponude i odnosa sa kupcima (na liniji marketing međusobnih odnosa, e ne oduševljena kupaca) umjesto drastičnih (povremenih) promjena. Turbulentnost okruženja, naime, često preduzeća ove veste dovodi u situaciju u kojoj značajno poboljšanja nisu više kompatibilna sa okruženjem onda kada su raspoloživa. Razlozi koji utiču na sve veću važnost brzog reagovanja malih preduzeća na tržištu proizvoda i usluga su:⁵

- sve kraći životni ciklus proizvoda i usluga koje nude mala preduzeća;
- jačanje konkurencije na brzo rastućim tržištima proizvoda i usluga;
- prisutnost intenzivnog kopiranja – preuzimanja tuđih ideja i realizacije u vrijeme testiranja od strane vlasnika;
- trka za distribucionim kanalima smanje potrebe za predviđanjem dugoročnih trendova.

Postoji li rizici od poduzetničkih aktivnosti i sporog reagiranja malih preduzeća?

Ništa neće tako sigurno preduzetnika pratiti na „preduzetničkom putu” kao rizik. Svaka nova poduzetnička ideja, pretočena u poslovnu aktivnost, suočava se s brojnim opasnostima iz različitih razloga. Razlozi mogu biti na primjer karakteristike grane u kojoj preduzeće posluje, okruženje sa svim svojim karakteristikama, neizvjesnost životnog puta, napose ako je proizvodni program posve nov itd. Zato poduzetnik mora pripremiti realnu procjenu rizika koji se odnose na poslovnu aktivnost. I u poslu,

5 Hodović-Babić, V. (2002), Strategija i implementacija marketing usluga, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, pp. 161.-162. u: Schnaars, S.P. (1996), Marketing strategija, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Bosnagraf, pp. 2.-331.

kao i u životu pojedinca, svakoga trenutka treba reagirati na neke nepoželjne pojave, a pri tome se ne može sa sigurnošću utvrditi postupa li se dobro ili ne. Rezultati svih poduzetničkih aktivnosti su neizvjesni. Često se mora reagirati promptno što povećava neizvjesnost reagiranja. Ne pomaže ni kada se raspolože vremenom i potrebnim informacijama. Nikad se sa sigurnošću ne može ustvrditi što će se dogoditi. Informacioni sistemi, matematički modeli i racionalne analize mogu biti bespomoćni u otklanjanju poslovne neizvjesnosti. Dakle, postojanje neizvjesnosti mora se prihvatiti kao realnost. Znači li to da, zbog toga, ne treba poduzimati bilo kakve akcije i poduzetničke aktivnosti? Ako se i to odluči „isto se piše”. Ni tada se ne zna kakav će biti rezultat. Jer, ne propušta li se zbog takvog stava zgodna i korisna prilika?⁶

Ovakav pristup nema namjeru obeshrabrati poduzetnika u aktivnostima donošenja odluka za pokretanje poduzetničkog poduhvata. Dapače, sve ove tvrdnje imaju za cilj da se „olakša muka.” Jer neizvjesnost i rizik nije „privilegija” samo poduzetnika, već svakog živog bića, a napose poduzetno mislećeg. A šta je rizik? Rizik je nedovoljna sigurnost (neizvjesnost) da će se ostvariti neko očekivanje. To je izlaganje, kako čovjeka - poduzetnika, tako i svake organizacije (pa i mala preduzeća) mogućnostima povrede ili gubitka i sastavni je dio svake odluke, bilo poslovne, bilo privatne. Pod pojmom rizika, u svakodnevnom govoru, najčešće se misli na neku opasnost i štetu. Međutim, pojam poslovnog rizika znatno je širi od toga i čine ga tri temeljne komponente:⁷

- od izloženosti nastanku štete ili gubitka (u ovisnosti o aktivnosti koja se poduzima),
- od šanse za nastanak gubitka ili štete (u ovisnosti o očekivanju onoga koji donosi odluku) i
- od veličine gubitka ili štete (u ovisnosti o budućim okolnostima).

6 Dobre,R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp. 1.-265.

7 Isto, pp. 1.-265.

Rizici u poslovanju malih preduzeća

U suvremenom poslovnom svijetu rizik nema više ulogu Damoklovog mača jer se rizik shvaća kao „spremnost da se siguran mali dobitak žrtvuje za mogućnost ostvarenja velikog dobitka”. Dakle, po ovom shvaćanju rizik se može tretirati ne samo kao gubitak ili šteta već i kao šansa za uvećanje dobiti. U nas je poznata uzrečica „tko riskira-dobiva”. Sličnu uzrečicu imaju i Amerikanci i kažu za rizik da znači i „uzeti šansu”. Što čini suštinu ovakvoga poimanja rizika? To je šansa koja ovisi o očekivanju donositelja poduzetničke odluke. Rizik je, dakle, vjerojatnost neuspjeha u aktivnostima i akcijama koje se poduzimaju temeljem odluke o njima. Ako postoji rizik svega, kako je ranije istaknuto, to znači da postoji i rizik poduzetničkih ideja.⁸ Poduzetnička ideja i rizik zajedno nastaju i rastu, ali tako raste i profitni potencijal u situacijama koje omogućavaju da se ponudi posve novi i jedinstven proizvod ili usluga. Zato je poslovna ideja značajan dio poslovnoga procesa koji osigurava uspjeh jer bi izgledi za uspjeh bez inovativne ideje bili minimalni. I poslovna inovacija i poslovna aktivnost ravnopravno sudjeluju u riziku, a kako i same ideje o poslovnim pothvatima postaju inovativnije, tako i rizik opada jer se tržištu nudi nešto novo. Ali kako te ideje postaju sve inovativnije (kroz inovativne uspjehe konkurencije) tako se i rizik povećava i to je jedan krug koji uzajamno čine i rizik i poduzetničke ideje potičući jedno drugoga u ostvarenju šansi. I pored navedenoga poduzetnik mora biti spreman na rizik. Već sama činjenica da je poduzeće stvoreno u (tržišnoj) neizvjesnosti podrazumijeva prisutnost rizika u poslovanju. Jednako tako, i kada je riječ o poduzetničkim inovacijama, postoji stalna konfrontacija sa situacijom u kojoj nije posve jasno što treba činiti. Naime, inovacije se pojavljuju u mnogo oblika: inovacije operacija, inovacije proizvoda/ usluga, inovacija strategija i inovacija

menadžmenta.⁹

Svaka od njih daje svoj doprinos uspjehu, no kada bismo trebali organizirati te različite oblike u nekakvu hijerarhiju u kojoj viši redovi označavaju viši stupanje stvaranja vrijednosti i obranjivosti od konkurenata, inovacija menadžmenta bila bi na samom vrhu (Slika 1.). Shvatiti razloge toga važan je korak u jačanju prednosti inovaciji menadžmenta stoga je potrebno krenuti od samog dna piramide. U osnovi piramide nalazi se inovacija operacija. Sljedeća u lancu je inovacija proizvoda. Dalje u piramidi nalazi se inovacija strategije – hrabri novi poslovni modeli od kojih se moraju braniti. Zaključak je da nisu svi tipovi inovacije isti. U slučaju velikih i složenih problema, inovacija menadžmenta ima jedinstvenu sposobnost stvaranja prednosti koju je teško kopirati.¹⁰ Zato se i poduzetnička (inovativna) aktivnost u preduzeću sastoji od pretvaranja neizvjesnosti u rizik, a rizika u šansu, ma koliko to nelogično zvučalo. Logika ove nelogičnosti” je u pretvaranju rizika u šansu. Dakle, po svojoj prirodi inovativne poduzetničke aktivnosti uključuju velik broj neizvjesnosti i rizika. Poduzetnik nikad nije siguran u kojoj mjeri je problem blizu granice sadašnjeg stanja znanstvenih i tehničkih spoznaja. Pitanje je neizvjesnosti oko određivanja stupnja poduzetničke inovativnosti, odnosno oko toga što su drugi već do sada uradili i što sada rade. Daljnji izvor neizvjesnosti je i u pitanju je li netko poduzetničku ideju, za kojom se traga, već pronašao i da se ona već pokazala beskorisnom. Ili, možda drugi rade na istoj poduzetničkoj ideji ali su poodmakli znatno dalje. Slijedi i neizvjesnost koja zadire u ekonomski interes, a ogleda se u pitanju od kolike će ekonomske vrijednosti biti poduzetnička ideja, *napose hoće li biti rentabilna*. I tako, moglo bi se nabrajati u nedogled. Evo još samo nekih pitanja u pogledu rizika poduzetničke ideje, odnosno o kojim će čimbenicima ovisiti njena

8 Dobre, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp. 1.-265.

9 Hamel, G. (2009), Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, pp. 1.-146.

10 Isto, pp. 1.-146.

realizacija. Ovisit će o tome:¹¹

- tko će kupovati (nove proizvode ili usluge),
- koliko će biti tržište značajno za rentabilitet poslovne aktivnosti,
- koliko će se dio tržišta osvojiti?
- koliko će se dugo inovirani proizvod ili usluga zadržati na tržištu itd.

Dakle, nema nikakvih vjerodostojnih modela koji će garantirati sigurnost poduzetničke „igre”, napose na njenom samom početku. I zato treba, po tko zna koji put, ponoviti da je poduzetnička aktivnost, po svojoj prirodi, izuzetno rizična aktivnost, a jedini rizik koji je veći od ovoga jeste ne poduzimati ništa na polju stvaranja novih poduzetničkih poduhvata, poznato kao „poduzetničko mrtvilo.” Uvjet rasta, razvoja, pa i opstanka poduzeća jest inovativna aktivnost. Poduzeće po svojoj prirodi teži novim proizvodima i uslugama, novim radnim procesima, ali u isto vrijeme u poduzeću postoji i latentni otpor inovativnosti. Taj otpor proizlazi iz bojazni od rizika. Međutim, izbora nema. Savremeni poduzetnik mora prihvatiti tehnološke promjene, odnosno tehnološke inovacije. U isto vrijeme te promjene razaraju stabilno stanje preduzeća.

Poduzetnik¹² i preduzeće su ambivalentni na inovacije. S jedne strane poduzetnik zna da su promjene potrebne jer su bitne za njegov opstanak, a s druge strane, zbog velikog rizika i neizvjesnosti, često se i plaši inovacija i pokušava ih izbjeći pa čak i spriječiti. Tako, ima situacija u kojima poduzetnik prihvaća inovacije i u istom momentu im se odupire. Kako prevladati tu proturječnost? Najjednostavnije tako da upozna elemente

11 Isto, pp. 1.-146.

12 Prema Zakonu o finansijskom poslovanju („Službene novine FBiH”, broj: 48/16), „poduzetnik“ je pravna osoba koje samostalno obavlja djelatnost proizvodnje i prodaje proizvoda i vrši usluge na tržištu radi sticanja dobiti u skladu sa propisima o privrednim društvima i fizička osoba koja samostalno obavlja privrednu djelatnost u skladu sa propisima o obrtu i srodnim djelatnostima.“

rizika inovacija i shvati njihov značaj. Rizici za inovativne poduzetničke ideje su:¹³

- **Rizici u tehničkoj oblasti** - znanstveni rizici predstavljaju neizvjesnost koja proizlazi iz nedostatka kompletne teorije ili znanja o potrebitim naučnim principima, kao temelju primjene nauke u inovacijama. Inženjerski rizici odnose se na nesposobnost da se naučni principi primjene u praksi, i rizici proizvodnje predstavljaju nesposobnost da se radni modeli provedu u masovnu proizvodnju.
- **Marketinški rizici** - nedostaci potražnje mogu nastati i onda kada potražnja postoji ali raste sporije nego je redvideno, reakcije kupaca mogu biti negativne prirode i to iz različitih razloga (promjena ukusa, epredviđeni interes kupaca, strah zbog novine itd.) i konkurentske akcije koje preduzeće nije predvidjelo itd.
- **Rizici uplitanja** - iako inovativna poduzetnička ideja, kao novina može biti posve opravdana moguće je da se jave problemi uplitanja (odugovlačenje primjene ili čak suprotstavljanje primjeni) i to od strane, npr. države, profesionalnih ili poslovnih udruženja, religijskih organizacija i sl.
- **Rizici vremenske dinamike** - dobra inovativna poduzetnička ideja može propasti ako se, na primjer, lansira u pogrešno vrijeme, prerano ili prekasno.
- **Rizici zastarijevanja** - postoji neizvjesnost, na primjer, uslijed promjene stila (potrošača) ili promjene u tehničkim sredstvima za ostvarenje dijela nekog zadatka iz poduzetničke ideje.
- **Rizici pojedinaca** - rizik može proizaći i iz problematičnih (poduzetnikovih ili menadžerskih kvaliteta rukovoditelja koji utječu na odluke i na sam ishod akcije inovativnosti. Zato se i kaže da rizik inovativne ideje nije samo u tehničkom okruženju i u drugim eksternim čimbenicima. Rizik ovisi i o pojedincima (poduzetniku i menadžerskom timu) u poduzeću koji ocjenjuju, planiraju

13 Hamel, G. (2009), Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, pp.1.-146.

i realiziraju aktivnosti na primjeni inovativnih ideja. Izučavanje prakse pokazuje da je razvijanje novih ili poboljšanje postojećih proizvoda ili usluga uvijek vezano uz veći ili manji rizik. Ova se tvrdnja zasniva na ovim činjenicama:¹⁴ najveći broj ideja o novim proizvodima nikad nije i ostvaren, niti su zamišljeni proizvodi stigli na tržište i mnogi proizvodi koji su stigli do tržišta pokazali su se kao neuspješni, - proizvodi koje je tržište prihvatilo brzo su prestali biti atraktivni za kupce. U pitanju je samo visina prihvatljivog rizika i on se mora promatrati kao funkcija ekonomske poduzetničke situacije, konkurentne dinamike i dinamike prihoda i, uopće, potencijalnih koristi novoga proizvoda. Rizik nije moguće izbjeći u strategiji poduzetničkog poduhvata da usvaja novi proizvod, odnosno da razvija inovativnu aktivnost. Rizik za poduzetnika mora postati izazov za nove šanse.

Da li brzina djeluje na sve proizvode i usluge i koje su koristi od brzog odgovora imaju mala preduzeća?

Brzi odgovor je koncept drugčiji od od superbrze inovacije. Brzi odgovor se usredsređuje na skraćivanje vremena potrebnog da postojeći proizvod ili usluga stigne do potrošača. On ubrzava prenos marketing informacija, poboljšava komunikaciju između ponuđača i potrošača, ubrzava proces izrade i ubrzava distribuciju dobara ili usluga. Dakle, finalni korak brzog odgovora je superbrza distribucija.

Prednosti brzine kao strategije mogu biti ograničene na određene vrste proizvoda i usluga. Očigledno, da brzina kao strategija nije najbolja strategija za sva mala preduzeća u svim industrijama. Još uvijek je nejasno da li je brzo kretanje proizvoda, ili čak i više. Očigledno je da brzina kao strategija još nije iskazana i dovoljno istražena. Bilo kako bilo, brzina kao strategija tjera malo preduzeće da razmišlja o kupcima i o konkurenciji.

14 Isto, pp. 1.-146.

Brzina daje kupcima bolju uslugu, cilj koji je povezan sa osnovnim načelima marketing koncepta. Ona također poboljšava kupčevo zadovoljstvo.

Brzina se također usredsređuje na konkurenciju, koristeći vrijeme za postizanje konkurentskih prednosti. Upšte, brzina kao strategija podstiče približavanje potrošačkih i konkurentskih pogleda na tržište. Nikakvo čudo da je privukla pažnju marketara i strategista na ist način. Brojne su koristi koje se javljaju kao posljedica brzog odgovora malih preduzeća a to su:¹⁵

- niži troškovi poslovanja malih preduzeća koji se ogledaju u nekoliko područja: rjeđa sniženja cijena, rjeđa nestašica proizvoda u prodavnici i manje zalihe proizvoda;
- viši kvalitet proizvoda i usluga;
- šitre proizvodne linije i uslužni asortiman;
- pokrivanje više segmenata kupaca;
- vezivanje kupaca za prodavce;
- veće zadovoljstvo kupaca robama i uslugama preduzeća.

U čemu je onda svrha modeliranja marketing plana malih preduzeća?

Inovativna filozofija „inoviraj ili nestani” mora prožimati cjelokupnu strategiju rasta i razvoja svakoga poduzetničkog poduhvata i ukupne privrede. Misao čuvenog gurua marketinga Druckera, P. sažela je svu filozofiju značaja inovacija, a ona glasi: „Buduci da je njegova (marketinga, R.D.) svrha da stvara potrošače, svako poduzeće ima dvije-i samo dvije-temeljne funkcije: marketing i inovacije. Marketing i inovacije stvaraju rezultate. Sve ostalo su troškovi.” Naime, poduzetnički plan preduzeća treba sadržavati neke implicitne pretpostavke o tim činjenicama. Najprije treba, posve konkretno ukazati na to koji su potencijalni rizici novog poduzeća, a potom odgovoriti na pitanje što će se desiti ako potencijalni rizici postanu

15 Schnaars, S.P. (1996), Marketing strategija, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Bosnagraf, pp. 2.-331. (prevod sa engleskog jezika).

stvarnost. Poduzetnički plan mora odgovoriti i na pitanje koju će strategiju pripremiti poduzetnik i kako će biti upotrijebljena u cilju prevencije rizika i aktivnosti u slučaju da se rizik i ostvari. Logično je da će ova strategija biti usmjerena na poteze konkurencije, na slabosti poduzetničkog i menadžerskog tima, na organizacijske probleme i probleme u proizvodnji pa i na područje inovativnih procesa u tehnologiji. Odatle, naima "vrebaju" najveće opasnosti za novo preduzeće, a to znači da su to izvori poslovnih rizika.¹⁶

Identifikacija i realan opis rizika poslovne aktivnosti koje u poslovnom planu prikaže poduzetnik mogu za njega biti samo od koristi. Zapravo, oni moraju biti opisani u poslovnom planu jer će se tako, između ostalog, poduzetnik predstaviti sa svojim analitičkim i upravljačkim sposobnostima, a što kod potencijalnih investitora izaziva povjerenje da i njihov angažirani kapital neće biti ugrožen. Pa i uslovima kad se s velikom sigurnošću može utvrditi da će rizici biti benigne prirode i tad rizike treba elaborirati u poslovnom planu i njegovoj sastanici marketinškom planu pri čemu će poduzetnik utvrditi alternativne strategije koje će svesti na minimum moguće rizike poslovanja. Konačno, nikad ih se neće posve riješiti.¹⁷

Mala preduzeća mogu da budu veoma uspješna u strateškom i taktičkom marketingu, a da ipak dožive neuspjeh jer nisu uspješna u administrativnom marketingu. Administrativni marketing podrazumjeva posjedovanje kapaciteta da se izradi i sprovede dobar marketinški plan. Sve strategije i taktike malog preduzeća je potrebno integrisati u jedinstveni marketinški plan. Jer ne treba zaboraviti da vizija poduzetnika zahtjeva strategiju, strategije traže plan. Sasvim je sigurno da za poduzetnike marketinško planiranje nije nimalo zabavno. No, situacije se danas toliko brzo mijenja da je planirati postalo

¹⁶ Dobro, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp. 1.-265.

¹⁷ Isto, pp.1.-265.

pretenciozno i uzaludno. Pa ipak, planirati se mora. Sam prosek planiranja može biti važniji od plana koji će se izroditi. Planiranje od poduzetnika zahtijeva da odvoje „vrijeme za razmišljanje.” Poduzetnici treba da prosuđuju o onome što se dogodilo, onome što se događa i onome što bi se trebalo dogoditi. Na temelju postavljenih ciljeva malih preduzeća poduzetnici moraju upoznati sve uposlene u preduzeću kako bi isti bili poznati svima. Na ovom mjestu ćemo razmotriti tri pitanja u vezi sa marketinškim planiranjem:¹⁸

- Koje vrste marketinških planova treba da izradi preduzeće?
- Šta treba da sadrži jedan marketinški plan?
- Kako ocijeniti da li je marketinški plan preduzeća dobar, da li zaslužuje zahtijevana sredstva, ili ga treba modelirati marketing plan modifikovati?

Koje vrste marketinških planova treba da izradi malo preduzeće?

Preduzeće treba da pripremi marketinške planove za svaku oblast marketinškog djelovanja. Preciznije, šest vrsta marketinških planova:¹⁹ marketinško planiranje robne marke, marketinški plan kategorije proizvoda ili usluga, planovi za novi proizvod ili uslugu, planiranje tržišnih segmenata, geografski marketinški planovi i planiranje potrošača.

Šta treba da sadrži jedan marketinški plan za malo preduzeće?

Marketinški plan malog preduzeća treba biti jednostavan i konkretan. Treba da imaju jasno razrađene ciljeve, strategiju i troškove sprovođenja plana. Za takvo što nije potreban materijal od 100 stranica pretrpan ciframa, tekstom, dijagramima i suvišnim analizama, dokument koji niko

¹⁸ Isto, pp.1.-265.

¹⁹ Kotler, F. (2003), Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad, pp 5.-270. (prevod sa engleskog jezika).

neće pročitati a koji je zatario prije nego što je i odštampan. Minimalno što svaki plan treba da sadrži su sljedeći dijelovi:²⁰ situaciona analiza, marketinški ciljevi, opšti i konzervativni, marketinški plan rada i marketinška kontrola.

ZAKLJUČAK

Uvođenje brzine kao strategije u mala preduzeća nije nimalo lak zadatak. Preduzeća koja se kreću sporo sklona su pružanju otpora promjenama, bez obzira koliko je dobro razvijena strategija. Naime, svi zaposlenici u preduzeću moraju prihvatiti filozofiju ubrzavanja proizvoda ili usluga na tržište da bi ona bila potpuno uspješna. To također zahtijeva da preduzeće zaposlenima ulije uvjerenje da je brzina kao strategija od najveće važnosti. Može se zaključiti da mala preduzeća mogu opstati ako su u stalnom kontaktu sa tržištom, i da reaguju brzo i mudro njegove promjene, što predstavlja jednu od najznačajnijih prednosti malih preduzeća nad konkurencijom. Nikad kao danas, za ukupnu privredu, napose za poduzetničke procese, a to znači i za svako pojedino preduzeće, inovativna djelatnost i inovacije nisu imali veće značenje. Inovativna sposobnost određuje moć svih privrednih subjekata, a za savremene procese u afirmaciji i bonitetu malog poduzetništva ima naročito značenje. Kao što je već istaknuto, razdoblje uvođenja i širenja inovacija nekad se mjerilo desetljećima. Danas se to razdoblje u mnogim privrednim sektorima mjeri mjesecima pa se i iz ovog razloga pred poduzetnika stvaranje novih ideja, u kratkom vremenskom razdoblju, postavlja kao imperativan zadatak. Vrlo često se pojedine stvari koje su prednost malog preduzeća, pretvara u nedostatak kada dođe vrijeme da preduzeće raste i proširuje poslovne aktivnosti. Tako rast i proširenje posla i djelatnosti na određenom tržištu, koji su prednost malih preduzeća, vrlo lako prelaze u ključnu opasnost kada poduzetnik nema sposobnosti da izađe na kraj sa proširenjem posla. Istraživanja pokazuju da

20 Isto, pp. 5.-270.

je loš top - menadžment uzrokom neuspjeha malih poduzeća iz godine u godinu skoro posve isti. Znači da su ostali uzroci skoro zanemarivi. Najčešći gubitak neuspjeha malih preduzeća je izgubljeni novac, ali to nije i najveći gubitak. Veći se gubitak može iskazati u izgubljenom vremenu, odnosno što je najopasnije zaostajanje za vlastitom konkurencijom. Zato, proizvodi i usluge koji su novi za sve, pa i za samo poduzeće, obično nose i najveći rizik ali oni, također, nude i potencijal za ostvarenje ekstra dobiti. Za onoga ko je povlačio sve konce u preduzeću često je teško da se odrekne kontrole i prepusti određene nadležnosti na svoje podređene. Loše vođenje proširenja posla verovatno više utiču na reputaciju preduzeća od bilo čega drugog. Razvijati nove i poboljšavati postojeće proizvode, usluge i procese, znači investirati veća ili manja sredstva koja često, kao što se vidi, ne donose željeni rezultat. Naime, potrebno je znati da ne donosi svaka inovacija menadžmenta ključnu konkurentsku prednost preduzeću. Neke donose napreda, ali neke vode i u konačnu propast. Mnoge se nažalost nikada i ne isplate. Naravno, isto se može reći za druge vrste inovacija. No, to nije izgovor da se inovacije ne provode. Inovacija je uvijek igra brojki: što se više provodi, veće su šanse ubiranja pozitivnih rezultata.

LITERATURA

- [1] Dobre, R. (2006), Poduzetništvo, Zadar, pp.1.-265.
- [2] Kotler, F. (2003), Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad, pp 5.-270. (prevod).
- [3] Hamel, G. (2006), Budućnost menadžmenta, MATE, Zagreb, pp. 1.-146.
- [4] Hodović - Babić, V. (2002), Strategija i implementacija marketing usluga, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, pp. 161.-162. u: Prehald, C.K. and Hanal, Gary , «The Care Competence of the Corporation », Harvard Business Review, Paperback

- [5] Schnaars, S.P. (1996), Marketing strategija, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Bosnagraf, pp.2.-331. (prevod).
- [6] Zakon o finansijskom poslovanju („Službene novine Federacije BiH“, broj: 48/16).