

UDK 658.14/.17:334.71

PREGLEDNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1601043N

Branislava Narančić*

Strategijski pravci u prevazilaženju poslovnih kriza u malim i srednjim preduzećima

Strategic directions in overcoming the crisis in the business of small and medium-sized enterprises

Rezime

Mala i srednja preduzeća u svom poslovanju suočavaju se sa velikim brojem različitih problema koji mogu dovesti do ozbiljnih poslovnih kriza. S obzirom na to da je poslovna kriza stanje koje dovodi u pitanje opstanak preduzeća, ono bi trebalo da preduzme potrebne mjere u pronalaženju načina njenog prevazilaženja. Veliki je broj strategijskih opcija koje menadžeri malih i srednjih preduzeća mogu iskoristiti u cilju prevazilaženja poslovnih kriza. Analizom dostupne literature u ovom radu smo pokušali da sumiramo ovih strategijskih opcija u tri strategijska pravca, a to su: suočavanje sa poslovnom krizom – krizni menadžment, uklopavanje u krizne strategije velikih preduzeća, i formiranje strateških alijansi sa drugim malim i srednjim preduzećima. Pored toga, u radu su objašnjeni i najčešći uzroci poslovnih kriza u malim i srednjim preduzećima.

Ključne riječi: mala i srednja preduzeća, poslovne krize, strategijski pravci, kooperacija, restrukturiranje, strateške alijanse.

Abstract

Small and medium-sized enterprises during their operating are facing a number of different problems that can lead to serious business crisis. Considering that the business crisis is a situation that calls into question the survival of the company, that company should take the necessary measures to find ways to overcome it. There is a large number of strategic options that managers of small and medium-sized enterprises can make most of in order to overcome the crisis. Having conducted the analysis of the available literature, it has been attempted, in this paper, to summarize these strategic options in three strategic directions, which are Dealing with the business crisis - crisis management, integration with the crisis strategy of large enterprises, and forming of strategic alliances with other small and medium-sized enterprises. Beside that, this paper explains the rules of the most common causes of the crisis in small and medium-sized enterprises.

Keywords: small and medium-sized enterprises, business crises, strategic directions, cooperation, restructuring, strategic alliances.

UVOD

Značajna odrednica ekonomije svakog preduzeća je njegova veličina. Ona kao stanje predstavlja posljedicu aktivnosti u ranijim periodima. Veličina je izraz statike, to je slika stanja preduzeća u određenom vremenskom momentu, i to osvjetljena samo sa jednog aspekta. Za efikasnost privrede važno je da u njenoj strukturi postoji uravnotežen odnos između broja velikih, srednjih i malih preduzeća. Preduzeća različite veličine sa svojim ulogama i karakteristikama međusobno se dopunjavaju. Velika preduzeća su nosioci i glavni činioci tehnološkog razvoja i ekonomskog rasta privrede. Sa druge strane, mala i srednja preduzeća predstavljaju sinonim preduzetništva i njima se u savremenoj privredi poklanja posebna pažnja, iako nisu strateški nosioci ekonomskog razvoja. Privreda u kojoj postoji optimalna struktura preduzeća različite veličine posjeduje

neophodnu fleksibilnost i adaptibilnost, što su važne pretpostavke njene uspješnosti u uslovima turbulentnosti okruženja.

Mala i srednja preduzeća imaju nedovoljne ili prilično ograničene resurse i potencijale da u dužem roku izdrže nestabilnost sve konkurentnijeg tržišta. Komparativne prednosti u odnosu na velika preduzeća (sposobnosti bržeg uočavanja poremećaja, mogućnosti promjene u poslovnim procesima i proizvodima kako bi se minimizirao uticaj tržišne nestabilnosti i sl.), nisu dovoljne da se preduprijedi negativan uticaj krizne situacije. Kako je u ovakvim uslovima poslovna kriza neminovnost, preduzeće mora da se suoči sa krizom, odnosno da proaktivno djeluje u cilju minimiziranja nepovoljnih uticaja i traženju rješenja koja bi mogla identifikovane probleme transformisati u potencijal koji će donijeti tržišnu prednost i osigurati pozicije u okviru tržišnog segmenta u kome ostvaruje svoju misiju. U ovom radu identifikovana su tri strategijska pravca

* Wiener osiguranje a.d. Banja Luka, e-mail: branislava.narancic@gmail.com

za prevazilaženje poslovne krize u malim i srednjim preduzećima, a to su: primjena kriznog menadžmenta, uklapanje u krizne strategije velikih preduzeća i formiranje strategijskih alijansi sa drugim malim i srednjim preduzećima. Prije obrazlaganja pomenutih strategijskih pravaca, potrebno je pojmovno odrediti mala i srednja preduzeća.

1. POJMOVNO ODREĐENJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

U ekonomskoj teoriji i praksi koriste se različiti kriterijumi i metode za razvrstavanje preduzeća prema veličini (broj zaposlenih, vrijednost uloženo kapitala, obim proizvodnje i prodaje i sl.). Pored toga, određivanje koje je preduzeće malo, koje srednje, a koje veliko zavisi i od veličine, razvoja i potencijala privrede u kojoj konkretno preduzeće obavlja svoju djelatnost. Prema metodologiji Evropske unije, sektor malih i srednjih preduzeća (SME – Small and Medium-sized Enterprises) obuhvata mikro, mala i srednja preduzeća (European Commission, 2015: 11):

- Mikropreduzeća se definišu kao preduzeća koja zapošljavaju manje od 10 lica i čiji godišnji promet ili godišnja bilansna suma ne prelaze 2 miliona evra.
- Mala preduzeća se definišu kao preduzeća koja zapošljavaju manje od 50 lica i čiji godišnji promet ili godišnja bilansna suma ne prelaze 10 miliona evra.
- Srednja preduzeća se definišu kao preduzeća koja zapošljavaju manje od 250 lica i čiji godišnji promet ili godišnja bilansna suma ne prelaze 50 miliona evra.

U Republici Srpskoj, preduzeća (pravna lica) razvrstavaju se na mikro, mala, srednja i velika u zavisnosti od prosječnog broja zaposlenih, ukupnog godišnjeg prihoda i prosječne vrijednosti poslovne imovine utvrđene na dan sačinjavanja finansijskih izvještaja u poslovnoj godini (Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, „Službeni glasnik RS“ br. 94/15, čl. 5, st. 1. i 2). U tabeli 1. prikazani su kriterijumi za razvrstavanje preduzeća po veličini u Republici Srpskoj.

Tabela 1. Kriterijumi za razvrstavanje preduzeća po veličini u Republici Srpskoj

	Prosječan broj zaposlenih za godinu za koju se podnosi finansijski izvještaj	Prosječna vrijednost imovine na kraju poslovne godine	Ukupan godišnji prihod
Mikropreduzeća	Do 5	Do 250.000 KM	Do 500.000 KM
Mala preduzeća	Do 50	Do 1.000.000 KM	Do 2.000.000 KM
Srednja preduzeća	Do 250	Do 4.000.000 KM	Do 8.000.000 KM
Velika preduzeća	Preduzeća čije su vrijednosti veće od najvećih vrijednosti kod najmanje dva kriterijuma srednjih preduzeća.		

Izvor: Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 94/15, član 5, st. 3, 4, 5. i 6.

Primarne karakteristike malih i srednjih preduzeća su visok stepen prilagođavanja na promjene u okruženju, efikasnost u prihvatanju novih tehnoloških trendova, sposobnost definisanja potencijalnih mogućnosti i prilagodljiva strategija tržišnog nastupa. Pored toga, bazične karakteristike malih i srednjih preduzeća su (Birovljev, Davidović i Petrović, 2011: 289):

- u vlasničkom smislu, riječ je o inokosnim ili ortačkim poslovnim sistemima;
- djeluju na užem geografskom području i opslužuju manje tržišne segmente (tržišne niše);
- neodvojivost vlasništva i upravljanja;
- nije jasno definisana organizaciona struktura;
- u hijerarhijskom smislu, ključnu ulogu ima prvi nivo odlučivanja (nivo vlasnika sredstava);
- visok stepen adaptibilnosti u odnosu na tržišne trendove;
- imaju uglavnom lokalni značaj u pogledu zapošljavanja, pribavljanja sirovina;
- u okviru svoje djelatnosti, imaju skromne performanse mjereno ukupnim prihodom, brojem zaposlenih, ukupnom imovinom.

Prema ekonomskoj teoriji, mala i srednja preduzeća su pogodna u sljedećim djelatnostima (Petković, 2012: 41):

1. gdje je oprema djeljiva i prilagodljiva;
2. gdje zbog geografske disperzije tržišta sirovina ili gotovih proizvoda nije moguće koristiti ekonomiju obima zbog visokih transportnih troškova;
3. gdje se proizvodi po porudžbini, ili kada se traže razni varijeteti ili visoko diferencirani proizvodi;

4. kada se zbog tehnoloških uslova često mijenja tražnja (modni artikli);
5. gdje obim proizvodnje fluktuiru u vremenu;
6. gdje je snabdijevanje važnim sirovinama ili potencijalno tržište za plasman gotovih proizvoda relativno ograničeno.

Osnovna karakteristika malih i srednjih preduzeća je da se mnogo lakše od velikih preduzeća prilagođavaju kontinuiranim promjenama u zahtjevima potrošača i uslovima poslovanja na globalnom tržištu. Na taj način, mala i srednja preduzeća podstiču jačanje konkurencije koja za posljedicu ima unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga i snižavanje cijena, razvoj inovacija i novih tehnologija i privredni rast nacionalnih ekonomija uopšte (Erić, Beraha, Đuričin, Kecman i Jakšić, 2012: 2).

2. UZROCI POSLOVNE KRIZE U MALIM I SREDNJIH PREDUZEĆIMA

Veliki je broj uzroka koji dovode do poslovnih kriza u malim i srednjim preduzećima. Među njima, najčešći su:

- ograničeno ili specijalizovano tržište,
- nemogućnost pribavljanja finansijskih sredstava, i
- krize velikih preduzeća.

Mala i srednja preduzeća su obično usmjerena na ograničena ili specijalizovana tržišta, koja nisu posebno atraktivna za velika preduzeća. Ovakva tržišta sama po sebi predstavljaju pogodnu osnovu za razvoj poslovne krize. Promjene na tržištu (pojava istih ili sličnih proizvoda, smanjena potreba za proizvodom, promjena želja i ukusa potrošača) mogu dovesti do katastrofalnih posljedica po malo ili srednje preduzeće.

Pored ograničenog ili specijalizovanog tržišta, još jedna od slabosti malih i srednjih preduzeća koja može uzrokovati nastanak poslovne krize jeste nemogućnost da se pribavi potrebna finansijska podrška. Prednost velikog preduzeća je njegova sposobnost da pozajmljuje na tržištu kapitala, kao i da rasporedi rizik na čitav portfolio projekata. Pribavljanje eksternog kapitala za brzi rast ili savladavanje krizne situacije je nedostatak malih i srednjih preduzeća, dok velika preduzeća mogu veoma brzo da izvrše potrebnu ekspanziju proizvodne osnove ili obezbijede neophodna novčana sredstva za finansiranje projekata izlaska iz krizne situacije.

Poslovne krize u malim i srednjim preduzećima najčešće su povezane sa krizama velikih preduzeća. Imajući u vidu da veliki broj ovih preduzeća proizvodi određene proizvode ili pruža usluge za poslovanje velikih preduzeća, poslovna kriza u velikom preduzeću se reflektuje i na sa njim povezana mala i srednja preduzeća.¹ Krizno uslovljena strategija velikog preduzeća može predvidjeti potpuno obustavljanje nabavki proizvoda ili korišćenja usluga malih i srednjih preduzeća, što ova preduzeća najčešće dovodi do gašenja ili potpune preorijentacije poslovanja. Zbog toga je važno da u slučaju poslovne krize u velikom preduzeću sa kojim su povezana, mala i srednja preduzeća pronađu svoju ulogu u kriznim strategijama velikog preduzeća.

Vlade država shvataju mala i srednja preduzeća kao motor razvoja koji može umanjiti nezaposlenost, povećati spoljnotrgovinski promet kroz izvoz, te pružiti osnovu za poreske prihode koji bi podržali vladu i njene programe. Međutim, vlade se često samo deklarativno zalažu za pomoć malim i srednjim preduzećima, naročito u kriznim periodima. U slučaju propasti manjeg preduzeća, bez posla ostane od 10 do 50 radnika, a u slučaju kraha velikog preduzeća, bez posla može ostati i nekoliko hiljada ljudi. Zbog toga se, u periodima krize, vlade posvećuju spasavanju velikih preduzeća, iako propast nekoliko desetina malih i srednjih preduzeća ima isti, ako ne i teži efekat po privredu jedne države, ali nema efekat na javnost kao propast velikog preduzeća. Zbog toga se mala i srednja preduzeća moraju osloniti na vlastite snage u prevazilaženju poslovnih kriza. Tri su strategijska pravca u kojima ova preduzeća mogu usmjeriti svoje poslovanje u kriznim situacijama, a to su:

- suočavanje sa poslovnom krizom – krizni menadžment,
- uklapanje u krizne strategije velikih preduzeća, i
- formiranje strateških alijansi sa drugim malim i srednjim preduzećima.

3. KRIZNI MENADŽMENT U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

U teoriji i praksi menadžmenta, preduzeća u poslovnim krizama, pod teretom nestabilnosti u poslovanju i napora da se očuva tržišna pozicija i konkurentnost, najčešće koriste strategiju transformacije organizacije. Ona je najčešće teška i dovodi do smanjenja preduzeća (*downsizing*), isključenja dijelova poslovnih procesa (*restructuring*), isključenja pojedinih proizvoda (*downscoping*) koji nemaju uspjeh na tržištu i izgleda za vraćanje izgubljenog tržišnog udjela, smanjenja radnih mjesta i broja zaposlenih. Međutim, mala i srednja preduzeća nisu u mogućnosti da primjenjuju transformaciju organizacije, jer bi primjena jedne od opcija ove strategije mogla dovesti do prestanka poslovne aktivnosti preduzeća. Naime, mala i srednja preduzeća najčešće imaju proste organizacione strukture, jedan poslovni proces i stvaraju jedan proizvod/uslugu ili nekoliko srodnih

proizvoda/usluga, tako da bi primjena *downsizinga*, *restructuringa*, ili *downscopinga* vjerovatno ugasila preduzeće.

Prema tome, u slučaju poslovne krize, mala i srednja preduzeća, na relaciji tržište–proizvod/usluga, imaju mogućnost izbora između sljedećih strategijskih opcija:

- da ne čine ništa i čekaju razvoj događaja obezbjeđujući minimalan obim proizvodnje,
- da se povuku sa tržišta,
- da se prilagode i konsoliduju u skladu sa novonastalom situacijom,
- da djeluju proaktivno i naprave prodor na tržištu.

Krizni menadžment se zasniva na znanjima o krizama poslovnih sistema u kontekstu savremenih političkih, ekonomskih, poslovnih, bezbjednosnih i drugih rizika, kao i na usvajanju individualnih i timskih kompetencija za identifikovanje, analizu i procjenu rizika, izbor i primjenu adekvatnih strategija u procesu odlučivanja i integralnog upravljanja kriznim rizicima u poslovnim sistemima (Janjić, Milosavljević i Janić, 2010: 411). Osnovni zadatak kriznog menadžmenta je da se izbjegne kriza ili da se šteta od već nastale krize umanj. Prema tome, krizni menadžment se može definisati kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom po opstanak preduzeća, te planiranje i provođenje mjera za osiguranje primarnih ciljeva preduzeća. On obilježava intenzivnije korišćenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje i ovladavanje kriznom situacijom.

Strategija suočavanja sa poslovnom krizom u malim i srednjim preduzećima podrazumijeva sljedeće (Radović, Milić i Radović, 2010: 462):

- izradu planova na osnovu kojih će se pristupiti otklanjanju rizika u poslovanju;
- stvaranje uslova da se stavovi menadžmenta o krizi i rješavanju prezentuju i razumiju i na najnižem nivou menadžmenta, kao i na nivou svakog radnog mjesta;
- izradu metodologije za praćenje krizne situacije;
- izradu i implementaciju planova osposobljavanja osoblja za rješavanje problema kriznog poslovanja na svakom radnom mjestu;
- sačinjavanje pregleda osiguranja od posljedica mogućeg rizika;
- evaluaciju mjera programa za prevazilaženje kriznog poslovanja.

Mala i srednja preduzeća koja, uprkos preduzetim mjerama, ne uspijevaju da savladaju krizu, doživljavaju stanje kraha. Sam krah za većinu preduzeća znači potpun nestanak sa tržišta, dok za neka preduzeća, ako ih preuzmu ili kupe druga preduzeća, sam krah ne mora da bude tako poguban. Najveći procenat propalih preduzeća otpada na mala preduzeća (Ičić, 2007: 320).

4. ULOGA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U KRIZNIM STRATEGIJAMA VELIKIH PREDUZEĆA

Kao što poslovne krize u velikim preduzećima dovode do kriza u malim i srednjim preduzećima, tako i prevazilaženje kriznih situacija u malim i srednjim preduzećima može biti povezano sa kriznim

¹ Na primjer, mala i srednja preduzeća – proizvođači određenih komponenti za velika preduzeća auto industrije, u slučaju pada prodaje određene vrste vozila, trpe direktne posljedice putem smanjanja porudžbina, odnosno ostvarivanjem manjeg ukupnog prihoda.

strategijama velikih preduzeća. Uloga malih i srednjih preduzeća u kriznim strategijama velikih preduzeća može biti u obliku kooperacije, predmetne specijalizacije i procesa restrukturiranja.

4.1. Kooperacija

Kooperacija u poslovanju uopšte, a naročito kooperacija između velikog preduzeća i malih i srednjih preduzeća, u današnje vrijeme je pokretačka sila za stvaranje novih radnih mjesta i prevazilaženje kriznih situacija. Najzastupljeniji oblici kooperacije malih i srednjih i velikog preduzeća su razvoj projekta i operativna saradnja.

Razvoj projekta predstavlja saradnju na realizaciji jednog projekta i poslije toga se može završiti, dok operativna saradnja može dovesti do dugoročnih odnosa. Prvi oblik je moguće pretvoriti u drugi oblik i drugi u prvi, odnosno saradnja na realizaciji nekog projekta može da preraste u operativnu saradnju, kao što i rutinska poslovna saradnja može da dovede do zajedničkih projekata.

Uglavnom je u velikim preduzećima koncentrisana proizvodnja osnovnih vidova proizvoda i najvažnijih stadijuma procesa proizvodnje. Međutim, ostavljeno je mjesto za rad i malim i srednjim preduzećima, stvaranjem privrednih veza između njih i velikih preduzeća. Upravo na taj način dolazi do različitih oblika široke kooperacije. Mnoga mala i srednja preduzeća ostvaruju svoju privrednu djelatnost prema planovima velikih preduzeća i neposredno ili posredno se uključuju u proizvodno-prodajni sistem velikih preduzeća. Uglavnom se ustaljuju u onim sektorima tržišta gdje ih velika preduzeća drže u ulozi zavisnih isporučilaca ili izvođača.

Sistem vezivanja malih i srednjih i velikih preduzeća ostvaruje se ugovorom ili drugim oblikom povezivanja. Velika preduzeća, koja proizvode u velikim količinama, stupaju najčešće u dugoročni ugovorni odnos sa mnoštvom malih i srednjih preduzeća, koja rade na osnovu specijalizacije ili proizvode u relativno malim serijama. Kada je u pitanju ugovor o isporuci, detaljno se određuje kvalitet robe ili usluga, cijene, rokovi i količina isporuka. Velika preduzeća često ostvaruju potpunu kontrolu rada malih i srednjih preduzeća.

Ovakav vid saradnje odgovara malim i srednjim preduzećima, posebno u kriznim situacijama, jer njihove šanse za samostalan opstanak na tržištu nisu velike. Koristeći proizvodni potencijal malih i srednjih preduzeća, velika preduzeća im pružaju određene pogodnosti, kao što su kreiranje i projektovanje novih proizvoda, unapređenje tehnologije, razvoj metoda kontrole kvaliteta proizvoda ili usluga i sl. U ugovorima se može previdjeti i pružanje pomoći u organizaciji i upravljanju, obući zaposlenih i dr.

Neke od glavnih prednosti kooperacije malih i srednjih preduzeća sa velikim preduzećima su sljedeće (Avlijaš, 2008: 245):

- Konkurencija prisiljava i velike i male da se koncentrišu na ono što mogu najbolje da rade i doprinose razvoju privrede u cjelini.
- Integracija između velikih i malih preduzeća može imati veliki efekat na stvaranje novih poslova i otvaranje novih radnih mjesta. Ovi efekti ogledaju se u rastu preduzeća, profitabilnosti, investicijama, korišćenju novih tehnologija itd.
- Povezivanje malih i velikih preduzeća pozitivno utiče na lokalne ekonomije. Svaka lokalna zajednica teži da privuče na svoju teritoriju investicije velikih preduzeća. Korist je veća ukoliko dolazeće veliko preduzeće stvori dinamične veze sa lokalnim malim i srednjim preduzećima.

4.2. Predmetna specijalizacija

Osnovnu strategiju malih i srednjih preduzeća predstavlja specijalizacija, koja podstiče jedinstvenost proizvoda i usluga. Po definiciji, jedinstvenost podrazumijeva doprinose preduzeća društvu i stiče javno priznanje za stručnost preduzeća. Postoji tradicionalna zabrinutost da specijalizacija vodi zastarjevanju. Međutim, praksa je po-

kazala da su specijalizovana preduzeća posljednja koja zastarjevaju, jer se stalno trude da budu ispred svojih konkurenata u prikupljanju stručnih informacija i procjeni poslovnih mogućnosti i rizika.

Ključno pitanje je na koji način izgraditi specijalizovano preduzeće. Uspjeh zavisi od privlačnosti proizvoda i usluga. Poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga predstavlja sinonim za specijalizaciju poslovanja i jača povjerenje potrošača.

Bilo bi idealno da se jedinstven asortiman proizvoda i usluga kombinuje sa privlačnim poslovnim konceptom. Postoji više načina kako se to ostvaruje. Neka preduzeća organizuju intenzivne programe obuke za svoje komercijaliste da bi poboljšala sopstveni imidž u pogledu specijalizacije preduzeća. Druga preduzeća razvijaju sofisticirane sisteme podataka i nude informacije potrošačima, ili na najsavremeniji način opremaju radnje i pogone da bi pridobili povjerenje potrošača. Ovi i drugi napori na planu specijalizacije poboljšaće imidž preduzeća.

Predmetna specijalizacija i jednostavna organizacija omogućavaju malim i srednjim preduzećima brzo podešavanje opreme i prilagođavanje svoje proizvodnje potrebama velikih preduzeća (naručilaca). Zbog jednostavnosti podešavanja i prilagođavanja, razvijanje proizvodnje u malim i srednjim preduzećima može se ostvariti uz relativno malo investiranja.

Saradnja između velikih i malih i srednjih preduzeća, na principu ugovornog odnosa, najviše je zastupljena u automobilskoj, elektrotehničkoj i elektronskoj industriji i u nekim granama mašingradnje. Sve je više malih i srednjih preduzeća specijalizovanih za proizvodnju rezervnih dijelova, specijalne opreme i alata. Mnoga velika preduzeća, u kriznim situacijama, postepeno se oslobađaju svojih pomoćnih i uslužnih pogona, prepuštajući njihove funkcije usko specijalizovanim malim preduzećima. Ovakav način saradnje donosi značajne uštede, jer se na taj način eliminišu troškovi držanja radnika u periodu kada je obim servisnih radova mali.

4.3. Proces restrukturiranja

Mala i srednja preduzeća najveću ulogu imaju u kriznim strategijama velikih preduzeća, koje podrazumijevaju restrukturiranje. Restrukturiranje predstavlja radikalnu promjenu strukture i tržišne pozicije u cilju stvaranja blagostanja za sve stejkholdere.

U svakom procesu restrukturiranja neminovno dolazi do odvajanja profitabilnih i neprofitabilnih djelatnosti, odnosno onih koje su osnova poslovanja preduzeća i koje su ekonomski isplative i onih djelatnosti koje se gase ili se prepuštaju na obavljanje specijalnim preduzećima. To znači da dolazi do jasnog definisanja jezgra kompetencija i, na osnovu toga, definisanja osnovnih procesa, koji se zatim smještaju u istu komponentu strukture. Slično se radi i sa procesima podrške. Oni se definišu i uređuju u drugu komponentu strukture. Prateći procesi se obično prepuštaju *outsourcingu*, tj. izdvajaju se iz organizacije i povjeravaju organizaciji koja je specijalizovana za tu vrstu djelatnosti.

Mala i srednja preduzeća mogu tražiti šansu u kooperaciji sa velikim preduzećima, upravo u ovakvim procesima restrukturiranja velikih preduzeća. U svijetu je veliki broj industrija u kojima su velika preduzeća prošla ili još uvijek prolaze procese restrukturiranja, a outsourcing se prepušta malim i srednjim preduzećima koja su specijalizovana u određenoj oblasti, bilo da su to proizvodi ili usluge. Tipičan primjer je automobilska industrija, u čijoj se podršci nalazi veliki broj malih i srednjih preduzeća koja proizvode sitnije sklopove i podsklopove, a nerijetko i čitave dijelove koji se ugrađuju u finalni proizvod.

Sa aspekta malih i srednjih preduzeća ovo je veoma važno, iz prostog razloga što je takva saradnja dugoročna, naravno, ukoliko se poštuju kvalitet, rokovi i sl. Ovakvi ugovori malim i srednjim preduzećima obezbjeđuju siguran plasman i naplatu potraživanja, što je upravo

jedan od njihovih najvećih problema, dok ih istovremeno primoravaju da neprestano inoviraju i podižu kvalitet zbog velike konkurencije.

Restrukturiranje predstavlja konkretan odgovor na uspostavljanje ubrzanih i radikalnih poboljšanja u načinu organizovanja i funkcionisanja. Sve organizacije čiji je razvoj u većoj mjeri divergirao u odnosu na razvoj tržišta koje opslužuju i cjelokupnog okruženja kome pripadaju, treba što prije da započnu proces restrukturiranja i izbjegnu dodatne udare na sopstvenu stabilnost, usljed pojačavanja krizne situacije u koju su zapale. Restrukturiranje će im pomoći da na potpuno nov način sagledaju poslovno okruženje, uspostavljajući nove strateške odrednice, mijenjajući svoju organizacionu strukturu, poslovne procese, kao i organizacionu kulturu. Istovremeno, mala i srednja preduzeća će dobiti šansu za priključivanje velikim preduzećima i, putem toga, obezbjeđivanje eksternog rasta ili, u krajnjem slučaju, siguran plasman svojih proizvoda/usluga ulaskom na tržišta koja su im do tada bila nedostupna.

5. STRATEŠKE ALIJANSE KAO ŠANSE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Posljednih godina jedno od najznačajnijih pitanja koje je u fokusu teoretičara i praktičara menadžmenta jeste kako osvojiti, očuvati i uvećati znanje i kompetentnost preduzeća u uslovima izražene neizvjesnosti. Iskustva pokazuju da je proces učenja uslovljen razvijanjem veza i odnosa između različitih učesnika na tržištu. Intenzivno uključivanje u mreže i njihova isprepletanost podstiču proces učenja i direktno se odražavaju na poslovne performanse preduzeća. Strateški savezi sa drugim organizacijama i institucijama omogućavaju da se uspješnije upravlja najvrednijom imovinom, jer brzina i kvalitet inovacije u svim oblastima postaje ključni faktor poslovnog uspjeha. Mreže sa kritičnom masom znanja koje, pored ostalog, generiše neprekidan lanac veza i odnosa stvaraju superiornu vrijednost za potrošače i ostale stejkholdere.

Strateške alijanse, kao poslovni savezi između dva ili više malih i srednjih preduzeća izvan državnih granica, predstavljaju jedan od najbržih načina da se realizuje globalna strategija. Najveći razlog za formiranje strateške alijanse jeste činjenica da se iz partnerstva dva ili više malih i srednjih preduzeća postižu strateški značajni ciljevi koji su od zajedničkog interesa.

U suštini svake alijanse jesu zajednički interesi koji su važni za partnere i uključuju kompleksnu integraciju ili razmjenu njihovih određenih resursa i sposobnosti. Alijanse se često formiraju širom svijeta da bi se u značajnoj mjeri podijelili rizik i troškovi istraživačko-razvojne funkcije. One obično uključuju zajednička ulaganja dvije ili više kompanija koje razvijaju zajedničku dugoročnu strategiju usmjerenu na tržišno liderstvo. Pored poznatog strateškog pitanja „U kom poslu mi konkuriramo?“, sve češće kompanije postavljaju pitanje „Da li bi trebalo uključiti i spoljnog partnera u naše poslovanje?“. Strateške alijanse formiraju se u kontekstu dugoročnog strateškog plana preduzeća u težnji da se poboljša ili bitno promijeni njegova konkurentna pozicija na globalnom nivou (Milićević, 2001: 156).

Strateške alijanse su dugoročni savezi između posebnih, ali povezanih malih i srednjih preduzeća sa ciljem sticanja i održavanja jedinstvene konkurentne prednosti u odnosu na druga preduzeća koja se nalaze izvan mreža. Karakteristike strateških alijansi kao forme mreža su sljedeće (Avlijaš, 2008: 240):

- partneri ostaju nezavisni poslije formiranja alijansi;
- dijele koristi od alijanse i kontrolu rezultata aktivnosti;

- doprinose razvoju tehnologije, proizvoda i međuzavisnosti odnosa.

Značajna karakteristika strateških alijansi jeste da njihovo trajanje nije vremenski ograničeno.

Postoje različiti motivi za strateške alijanse. Svako malo i srednje preduzeće ima svoje motive, u zavisnosti od strateškog položaja, kompetentnosti, konkurentnosti, raspoloživosti resursa i izloženosti riziku. Na osnovu rezultata brojnih istraživanja, mogu se navesti neki od najzastupljenijih motiva (Burgelman i Doz, 2001: 30):

- osposobljavanje za internacionalizaciju poslovanja na globalnom tržištu – veliki broj kompanija pozicioniran je na zrelih tržištima i ulaskom u strateške alijanse omogućavaju lakšu promjenu svoje orijentacije;
- probijanje tržišnih barijera i efikasnije uključivanje na tržišta u razvoju preko lokalnih partnera;
- zaštita konkurentne pozicije na već osvojenom tržištu;
- smanjivanje potencijalnih opasnosti od novih konkurenata neutralisanjem tržišne neizvjesnosti i imperativa tržišnog lidera;
- efikasnije korišćenje postojećih resursa, stvaranje novih i građenje kompetencija baziranih na resursima;
- brže uvođenje novih proizvoda i usluga i njihove difuzije u globalnim razmjerama;
- stvaranje dodatne vrijednosti za potrošače adekvatnim reagovanjem na njihove probleme i potrebe u sistemu potrošnje;
- efikasnije upravljanje troškovima;
- uobličavanje strukture industrije razgrađivanjem jednih i stvaranjem novih, kreiranje novih tehnoloških standarda, uspostavljanje odnosa između učesnika na tržištu;
- učenje od partnera.

Svakako, treba imati u vidu i činjenicu da su mnoge alijanse prestale da postoje tako što je jedan partner preuzeo drugog. Za uspješno funkcionisanje strateške alijanse važne su strateška i operativna usklađenost.

Za uspješno strateško usklađivanje najvažniji su sljedeći faktori:

- zajednička vizija malih i srednjih preduzeća, partnera u alijansi, prema razvoju oblasti aktivnosti alijanse u budućnosti, uticaju koji će ona imati na budući razvoj malih i srednjih preduzeća učesnika u alijansi, i usklađenost jasnih i realnih ciljeva;
- kompatibilnost strategija malih i srednjih preduzeća (partnera), koje mogu doprinijeti unapređenju konkurentne pozicije svakog partnera, ali je istovremeno i ograničiti. Partneri u nekim oblastima mogu saradivati, a da istovremeno u drugim oblastima zadrže konkurentski odnos. Saradnja i konkurencija mogu postojati zajedno na višestruko povezanim tržištima, što zahtijeva određena prilagođavanja učesnika u alijansi kako bi se ostvarila željena usklađenost interesa;
- strateški značaj alijanse. Ukoliko se radi o samostalnom ulasku na određeno tržište i individualnom reagovanju, uspjeh je rizičniji i neizvjesniji. Ukoliko se ulaskom u alijansu učvršćuje strateška pozicija, uspjeh je mnogo izvjesniji;
- međusobno povjerenje i privrženost učesnika u alijansi predstavljaju osnovne odrednice unapređenja strateške usklađenosti. Šanse koje alijansa stvara na pravi način se moraju iskoristiti i izbjeći prijetnje koje mogu njenu poziciju dovesti u pitanje;

- superiorna vrijednost za potrošače predstavlja ključni faktor najuspješnijih strateških alijansi. Tržište odnosno potrošači kao krajnji korisnici zajedničkog proizvoda alijanse na kraju vrednuju uspjeh strateške alijanse.

Pored stratezijske usklađenosti, veoma važna za funkcionisanje strateške alijanse je i njena operativna usklađenost partnera. Ona je određena sljedećim faktorima (Avlijaš, 2008: 242):

- organizacionim dizajnom partnera, sličnostima i razlikama koje mogu podsticati, ali i ograničavati efektivnu saradnju;
- organizacionom fleksibilnošću partnera kako bi se blagovremeno odgovorilo promjenama i izazovima u okruženju;
- kompleksnošću dizajna alijanse i sposobnošću njenog adaptiranja, u skladu sa postavljenim ciljevima;
- efektivnošću upravljačke kontrole, koja je većim dijelom neformalna ukoliko vlada uzajamno povjerenja partnera;
- upravljanjem konfliktima, koje podrazumijeva njihovo izbjegavanje ili pak uspješno razrješavanje ako do njih dođe;
- vještinama menadžmenta da upravlja kompleksnom strateškom integracijom. Izgradnjom odgovarajućih sistema informisanja i koordinacije stvaraju se mogućnosti za povezivanje kako jedne organizacije sa drugom, tako i unutar same organizacije. Korišćenjem savremene informacione tehnologije u većoj mjeri smanjuju se transakcioni troškovi i doprinosi efikasnoj saradnji.

Strateška i operativna usklađenost doprinose kompleksnoj strateškoj integraciji i uključuju istraživanje i kreiranje novih poslovnih mogućnosti koje višestruko kombinuju izvore i sposobnosti, kako unutar pojedinih kompanija, tako i svih učesnika zajedno.

ZAKLJUČAK

Mala i srednja preduzeća, pri prevazilaženju poslovnih kriza, moraju se osloniti na sopstveno znanje i snage. Naime, državne institucije često nisu mnogo zainteresovane za krize malih preduzeća, jer njihov krah dovodi do ostanka bez posla od 10 do 20 radnika, dok u slučaju kraha velikog preduzeća, bez posla može ostati i nekoliko stotina, pa i hiljada radnika. Oslonjena na sopstveno znanje i snage, mala i srednja preduzeća mogu svoje poslovanje u kriznim situacijama usmjeriti u tri stratezijska pravca, a to su: suočavanje sa poslovnom krizom – krizni menadžment, uklapanje u krizne strategije velikih preduzeća i formiranje strateških alijansi sa drugim malim i srednjim preduzećima.

Strategija suočavanja sa poslovnom krizom (krizni menadžment) u malim i srednjim preduzećima podrazumijeva unaprijed pripremljen plan reakcije na pojavu poslovne krize. Sastoji se u definisanju planova i odgovornosti, izradi metodologija i programa mjera za prevazilaženje kriznih situacija i njihovoj primjeni u slučaju nastanka poslovne krize.

Mala i srednja preduzeća u prevazilaženju poslovne krize mogu nastojati da se uklape u krize strategije velikih preduzeća. To mogu obaviti na tri načina: putem kooperacije, predmetne specijalizacije i u procesu restrukturiranja. U suštini se radi o tri slične stratezijske opcije, u kojima mala i srednja preduzeća prilagođavaju svoju djelatnost planovima velikih preduzeća, odnosno obavljaju određene poslovne aktivnosti za velika preduzeća. U kooperaciji, mala i srednja preduzeća se nalaze u ulozi isporučilaca ili izvođača radova i mogu saradivati sa više velikih preduzeća, dok se u predmetnoj specijalizaciji mala i srednja preduzeća specijalizuju za proizvodnju najčešće određenog dijela koji se koristi u proizvodnji samo jednog velikog preduzeća. Predmetna specijalizacija je karakteristična za

automobilsku i računarsku industriju. Ove dvije stratezijske opcije mala i srednja preduzeća primjenjuju i kada nisu ugrožena poslovnom krizom. Pri restrukturiranju velikih preduzeća, često se određeni procesi, najčešće prateći, izdvajaju iz organizacije i prenose na specijalizovane organizacije. Mala i srednja preduzeća u poslovnoj krizi svojoj šansi mogu tražiti u preuzimanju ovih procesa, tj. u uklapanju u krizne strategije velikog preduzeća.

Strateške alijanse predstavljaju uvezivanje više malih i srednjih preduzeća izvan državnih granica u poslovne saveze. Ovaj stratezijski pravac zaživio je globalizacijom svjetske privrede. Njegove karakteristike su da učesnici u alijansi ostaju nezavisni, da dijele koristi od alijanse i da zajednički doprinose razvoju tehnologije i proizvoda/usluga. Potrebno je imati u vidu da se u strateškim alijansama često dešava situacija da preduzeća iz države sa razvijenijom privredom preuzimaju preduzeća iz država sa manje razvijenom privredom.

Na kraju, važno je istaći da su rijetke situacije u kojima mala i srednja preduzeća koriste „čiste“ stratezijske opcije iz prethodno objašnjenih stratezijskih pravaca. Najčešće se radi o određenom stepenu kombinacije koji zavisi od velikog broja faktora (djelatnost preduzeća, tržišni položaj, sposobnost i znanje menadžera i sl.).

IZVORI

1. Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
2. Birovljev, J., Davidović, M. i Petrović, R. (2011). „Kreditna podrška malim i srednjim preduzećima u Srbiji“. *Ekonomika preduzeća*, vol. 59, br. 5–6, str. 288–296.
3. Burgelman, R. A. i Doz, Y. L. (2001). „The Power of Strategic Integrations“. *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 3, Spring, str. 28–38.
4. Erić, D., Beraha, I., Đuričin, S., Kecman, N. i Jakišić, B. (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije.
5. European Commission. (2015). *User guide to the SME definition*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
6. Ičić, M. (2007). „Menadžment rizikom“. U: *Majska konferencija o stratezijskom menadžmentu Strategic Management 2007 – Touch the New Wave*, str. 313–326. Bor: Tehnički fakultet.
7. Janjić, S., Milosavljević, G. i Janić, D. (2010). „Aktivnosti menadžmenta poslovnog sistema u kriznim situacijama“. U: *Menadžment 2010*, str. 410–414. Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment i ICIM plus – Istraživački centar za industrijski menadžment plus.
8. Milićević, V. (2001). *Stratezijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
9. Petković, S. (2012). *Analiza poslovanja u malim i srednjim preduzećima*. Preuzeto 02.02.2016. sa <http://www.efbl.org/upload/720388-analiza-poslovanja-u-malim-i-srednjim-preduzeima-analiza-poslovanja-u-msp-i-dio-2012-05-31.pptx>
10. Radović, D., Milić, Ž. i Radović, B. (2010). „Krizna ekonomije malog preduzeća i strategija oporavka“. U: *Menadžment 2010*, str. 458–464. Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment i ICIM plus – Istraživački centar za industrijski menadžment plus.
11. Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 94/15.