

## СТРАТЕГИЈА СТВАРАЊА ПОСЛОВНИХ МРЕЖА ПРЕДУЗЕЋА - УСЛОВ ЈЕ УСПЕХА У ПОСЛОВАЊУ

*Снежана Трмчић, Марко Трмчић, Бобан Бирманчевић*

### *Резиме*

*Чињеница је да живимо у времену све бржих, драматичнијих, комплекснијих и непредвидљивих промена. Технолошки, тржишно-економски, политичко-правни, друштвени, али све више глобални фактори и промене утичу на обликовање праксе и теорије менаџмента и организационог понашања у целини. Привредни субјекти који се перманентно боре за опстанак и прогрес на глобалном тржишту веома често не схватају значај савеза између малих и средњих предузећа. Променљив, често турбулентан, пословни амбијент захтева адекватне стратегијске одговоре. У савременим условима пословања, да би се одговорило захтевима све захтевнијих потрошача и очувала конкурентност, предузећа без обзира на њихову величину, мора се водити рачуна између осталог о квалитету производа и услуга, као и о трошковима квалитета. Најбржи, најсигурнији, пут са најмање неизвесности, у условима привредног раста је пут стварања пословних мрежа. Свако има своје разлоге па у складу са тим, аутори обрађују проблематику везану за појам, димензије, трошкове и разлоге за стварање стратегијских пословних мрежа из угла заинтересованих страна.*

**Кључне речи:** *стратегија, пословне мреже, мала и средња предузећа, конкурентност*

### **Увод**

Познато је да се успешност предузећа првенствено оцењује њиховом тржишном вредношћу. Такође је познато да су у пракси најуспешније мреже малих, средњих и великих предузећа. Основу успеха чине структура мреже и чврстина пословних веза између чланица. Комплексне мреже односа између различитих учесника су све присутније у пракси савремених предузећа како из развијених тако и из земаља у транзицији. Искуства показују да су мотиви уласка у различите форме мрежа различити и веома често асиметрични. Наиме, док велике глобалне корпорације настоје да искористе предности које им пружа глобализација, мала и средња предузећа покушавају да се уласком у различите форме мрежа заштите од њеног утицаја. Управо у одговору на питање, која стратегија омогућава предузећу да успе у суочавању са турбулентним и комплексним окружењем,

доводи нас у везу, да свако предузеће има свој специфични пут или боље речено своју стратегију за остварење циља.

Стратегијски савези са другим организацијама и институцијама омогућавају да се успешније управља највреднијом имовином јер брзина и квалитет иновација у свим областима постаје кључни фактор пословног успеха. Мреже са критичном масом знања које, поред осталог, генерише непрекидан ланац веза и односа, стварају супериорну вредност за потрошаче и остале стејкхолдере. С обзиром да су мотиви за улазак у различите форме мрежа директно или индиректно повезани са тржиштем, логично је да маркетинг има изузетно значајну улогу у креирању стратегијских алијанси. У ери међузависних односа активности маркетинга су кључне у свим фазама стратегијског управљања алијансама.

### Метод рада

Истраживана су савремена пословна пракса, и коришћење релевантне литературе. Примењене су методе рада: анализе, синтезе, апстракције, генерализације и анализе садржаја. Циљ рада: да укаже на значајност и разлоге за стварање стратегијских пословних мрежа, малих и средњих предузећа из угла заинтересованих страна, и да анализу, да ли стратегијске пословне мреже омогућавају да се превазиђе несклад између жељене и остварене позиције предузећа на тржишту.

### Резултати рада и дискусија

Стратегијске пословне мреже и заједничка улагања попримају све истакнутију улогу у стратегијама и малих и средњих предузећа. Такве кооперативне мреже имају многе потенцијалне предности<sup>1</sup>. Формирање пословних мрежа узроковано је различитим мотивима и циљевима. Фактори који утичу на предузеће да се укључује у стратегијске пословне мреже су различити и бројни. Неоспорно је да су лимитирајући фактори: карактеристике окружења, карактеристике индустрије у којој предузеће конкурише и карактеристике саме организације. Оријентација организације, њена култура и потреба за ефикаснијом употребом ресурса подстицајно делују на укључивање у стратегијске савезе. У оквиру ове групе фактора свакако су најзначајније промене у потребама и понашању потрошача у процесу куповине, неизвесност и ризик, веома брзе промене технологије, интензивна конкуренција и значајне промене осталих елемената окружења. Промене у подручјима активности у којима предузеће конкурише су веома честа претња која се може успешно неутралисати уласком у стратегијске пословне мреже. Претње узрокују како потенцијални тако и постојећи конкуренти. Мотиви повезивања кроз стратегијске пословне мреже су различити. Сваки учесник

<sup>1</sup> Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner(2007):Strategijski menadžment, Univerzitet државе Тексас у Даласу, Univerzitet државе Илиноис у Џикагу, Univerzitet Пејс, Београд, стр. 222.

у зависности од стратегијског положаја, компетентности, конкурентности, расположивости ресурса и изложености ризику има своје мотиве. Сви мотиви воде ка остваривању заједничких циљева свих предузећа који су системски повезани кроз различите моделе стратегијских алијанси. На основу бројних истраживања из концепта стратегијског, могуће је констатовати да се најчешће наводе следећи мотиви:

- Оспособљавање кроз мреже за пословање на глобалном тржишту, веома велики број компанија позиционирање на стабилним тржиштима и уласком у глобалне стратегијске алијансе могу брже да мењају своју оријентацију, да неуспешне и превазиђене пословне моделе замењују успешнијим;
- Превазилажење тржишних баријера и ефикасније укључивање у тржишта у развоју преко локалних партнера; заштита конкурентске позиције на већ освојеном тржишту; смањивање потенцијалних опасности од нових конкурената неутралисањем тржишне неизвесности и императива бити први на тржишту;
- Ефикасније коришћење постојећих материјалних али и нематеријалних ресурса; стварање нових и грађење компетенција заснованих на ресурсима;
- Брже увођење нових производа и њихове дифузије у глобалним размерама;
- Стварање додатне вредности за потрошаче адекватним реаговањем на њихове проблеме који се појављују у систему потрошње;
- Ефикасно управљање трошковима и смањење трошкова захваљујући пословној мрежи;
- Уобличавање структуре индустрије разграђивањем једних и стварањем нових, креирање нових технолошких стандарда, успостављање нових односа између учесника на тржишту, добављача, потрошача, канала.

Сарадња између стратегијских група постаје значајан инструмент управљања у циљу унапређења конкурентности појединих учесника. Квалитет услуге нераскидиво је повезан са квалитетом даваоца услуге<sup>2</sup>. Резултат стратегијских група је поверење и стварање вредније имовине или боље речено повећање профита и капитала. Сваки стратегијски савез, свака пословна мрежа, је специфичана и захтева јединствен приступ у стратегијском усклађивању партнера. Стратегијске пословне мреже омогућавају да се превазиђе несклад између жељене и остварене позиције предузећа на тржишту.

---

2 David Jobber, John Fahy(2006): Osnovi marketinga, McGraw - Hill Education UK Limited, Beograd, str. 185.

## Пословне сарадње малих и средњих предузећа

Мала и средња предузећа у Србији, као и сва остала, изложена су бројним ризицима који су израженији у условима глобализације. Ризик се поред осталог, може смањити стратегијским управљањем заснованим на маркетинг односима, односно повезивању са различитим пословним партнерима, као основном извору конкурентске предности. Предност у компетентности се може реализовати, посебно у областима где је развој основна детерминанта пословног успеха<sup>3</sup>. Умрежавањем се прибављају ресурси који представљају извор конкурентске предности, а она се огледа: у приступу новим тржиштима и технологијама, смањивању трошкова и ризика у пословању, стицању искуства на глобалном тржишту и др.<sup>4</sup>

- Мала и средња предузећа се укључују у формалне мреже где је систем вредности партнера усклађен и где предвидиво понашање доприноси смањењу неизвесности. Извори конкурентске предности ових мрежа су: већи број чланица, расположивост информација је већа, репутациони капитал се шири на све чланове мреже<sup>5</sup>
- Поред наведених постоји још доста мотива и разлога за ово удруживање али се сви они у суштини свде на чињеницу да се кроз овај вид сарадње остварује профит за обе заинтересоване стране у складу са уложеним средствима и ресурсима и у складу са потписаним уговором о сарадњи који дефинише пословање до најситнијих појединости, истовремено штитећи и као мало предузеће са једне и велико предузеће са друге стране. Разлози које предузеће мотивишу да склапа овакве видове уговора о пословној сарадњи, су следећи:
- Приступ локалним тржиштима на конкурентан начин кроз пословање са већ познатим и позиционираним малим предузећем на локалном нивоу;
- Стратегијско партнерство у смислу склапања посла са водећим малим предузећем у тој пословној грани на локалном нивоу. Смањивање трошкова у свим сферама пословања кроз овакав вид сарадње. Уштеда кроз закуп пословног простора, плате запослених, рекламирање на локалном нивоу, одржавање објеката и опреме су повољности које предузећа користе кроз овај однос;
- Достижање економије обима постиже се стварањем велике алијансе кроз уговоре о пословној сарадњи са најуспешнијим малим предузећима у грани на локалним нивоима на подручју Србије чиме повећавају конкурентску моћ

3 P.Kotler, K.Lane Keller (2009): Upravljanje marketingom, Prentice Hall, USA, str.287

4 F. Kotler, (2004): Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Novi Sad, Adizes, 270 str.

5 Toby Philpott, Jim Duncan, Dr Miljenko Leppee, Dr Klaus Richter, Siemon Smid (2005): Primena Evropske povelje za male preduzetnike na nacionalnoj i lokalnoj razini, Projekat EU PHARESMEPED, Zagreb str.15

предузећа као и њених пословних сарадника.

- Смањивање конкуренције свакако је заједнички интерес. Конкурентном понудом, иновирањем и увођењем нових производа и услуга на локалном тржишту појачавају се позиције у односу на конкуренте.<sup>3</sup>

### **Предности и недостаци малих предузећа**

У тржишној привреди пожељна су предузећа различитих димензија која су у стању да понуде потрошачима производе и услуге на ефективан и ефикасан начин. Бројне делатности не захтевају масовну производњу. Такође, опште је познато да предузећа са масовном производњом не могу успешно да послују без великог броја малих и средњих предузећа. Конкурентно и до разумне мере отворено тржиште је арбитар који стимулише предузеће на рационално пословно понашање независно од његове величине.

Основе за стицање конкурентске предности малих и средњих предузећа произилазе из њихових предности у односу на велика предузећа. Анализе истраживања предности и недостатака великих и малих иновативних предузећа су поуздана основа за идентификовање извора конкурентности малих предузећа. Неке од кључних основа посматрана су кроз различита подручја из угла малих и средњих предузећа. Свакако треба имати у виду специфичност сваког предузећа без обзира на његову величину. Да ли постоје и које су потенцијалне предности малих предузећа у различитим подручјима?

### **Стварање неформалних пословних мрежа**

Кључна предност малих и средњих предузећа огледа се у стварању неформалних персоналних мрежа које се заснивају на директним контактима предузетника и пословних партнера. Поверење, приврженост и усклађеност стратегија су основне карактеристике односа у мрежи. У свим успешним мрежама пословни односи су пријатељски и дугорочни.

Из искуства малог предузећа, у пракси, веома често, пословна сарадња која се обавља кроз неформалне мреже доноси боље пословне резултате од послова који су оптерећени пословним уговорима и процедурама. Лични или директни контакт који остварују два или више пословна сарадника који су заинтересовани за остварење заједничког циља кроз неформалне мреже су управо предност коју имају мала предузећа у односу на велика. Подразумева се да договор о почетку, условима и начинима за реализацију пословне сарадње обављају власници-менаџери малих предузећа који су максимално мотивисани да се постигне квалитетан и конкурентан договор. Ова констатација је тачна само када је сарадња са коректним, тржишно и на дуже стазе оријентисаним предузетницима. Један од проблема је како из великог броја потенцијалних сарадника који се налазе на

тржишту одабрати „оне праве” за пословну сарадњу. Решавање овог проблема, као и свих других који су присутни у пословању малог предузећа, задатак су власника-менаџера од чијих конкретних одлука зависи да ли ће предузеће бити успешно или неуспешно.

### Закључак

1. Свако предузеће има свој специфични пут, односно своју стратегију за остварење циља. Свакако да није свака стратегија добра и успешна, па самим тим нису ни сва предузећа конкурентна и успешна. Стратегија није све, али без стратегије све је ништа.
2. У фокусу стратегијског одлучивања је одлука о томе како остварити конкурентску предност јер постоје различити начини њеног остваривања. Свакако треба имати у виду да успешна предузећа имају исте или сличне циљеве, али су различити начини њиховог остваривања.
3. Са становиштва власника малог предузећа са сигурношћу се може тврдити да је одабир стратегије и пресудан у покушају остваривања конкурентске предности. Када једно предузеће остварује конкурентску предност, независно од величине тржишта и величине предузећа, то значи да има нешто што други конкуренти немају, да ради нешто боље од конкурената или нешто што други конкуренти не могу.
4. Квалитетна стратегија, конкурентска предност, минимизирање трошкова уз задржавање квалитетних и конкурентних производа и услуга, управљање знањем и ресурсима, стварање успешних стратегијских пословних мрежа са предузећима независно од њихове величине кључни су за предузеће које жели да опстане у дугом временском периоду и које настоји да максимизира резултате којим се остварује профит и стварају основе за развој. Јасно је да проблеми са којима се сусрећу и мала и средња предузећа у условима нашег тржишта које је у периоду транзиције а које нема прецизно дефинисану стратегију и циљ, нису ни мали ни једноставно решиви.
5. Доношење правих и квалитетних менаџерских одлука, одлука које се заснивају на релевантним и поузданим информацијама и анализама, одлуке које препознају проблеме, односно тамо где постоји јасна стратегија, значиће сигуран успех и опстанак, тог пословног субјекта у дужем временском периоду.

Стратегија је план наступа привредних субјеката за остваривање дугорочних циљева, јер опстанак на тржишту, захтева сталну борбу за стицање конкурентске предности која се може остварити на различите начине, један од њих је свакако и стварање пословних мрежа. Свако предузеће има своје специфичности и свој начин пословања. Међутим, пословним везама остварује се координација свих

учесника, чиме се постижу све бољи пословни резултати и несумњиво постају неизбежан фактор у позиционирању привредних субјеката на тржишту и услов за остваривање жељених резултата.

### Литература

1. Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner(2007):Strategijski menadžment, Univerzitet државе Тексас у Даласу, Univerzitet државе Илиноис у Џикагу, Univerzitet Пејс, Београд, стр. 222.
2. David Jobber, John Fahy (2006): Osnovi marketinga, McGraw - Hill Education UK Limited, Београд, стр. 185.
3. P.Kotler, K.Lane Keller (2009): Upravljanje marketingom, Prentice Hall, USA, ISBN 0-13-145757-8 , стр.287
4. F. Kotler, (2004.): Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Novi Sad, Adizes, ISBN 86-7668-012-4, стр.270
5. Toby Philpott, Jim Duncan, Dr Miljenko Leppee, Dr Klaus Richter, Siemon Smid (2005): Primena Evropske povelje za male preduzetnike na nacionalnoj i lokalnoj razini, Projekat EU PHARESMEPED, Zagreb

### Summary

*The fact that we live in a time of faster, more dramatic, complex and unpredictable changes. Technological, market-economic, political-legal, but more and more global factors and changes affect the design practice and management theory and organizational behavior in general. Business entities that are constantly struggling to survive and progress in the global market often do not realize the importance of alliances between midium and small companies. Changing, often turbulent, changing business environment requires appropriate strategic responses. In contemporary conditions, to meet the needs of all demanding consumers and maintain competitiveness, companies, regardless of their size must be taken into account inter alia the quality of products and services, as well as quality costs. The fastest, safest, least time with uncertainty, in terms of economic growth is the way to create business networks. Everyone has their own reasons and in accordance with this, the authors deals with issues related to the concept, size, cost and reasons for the creation of strategic business networks from the perspective of stakeholders.*

**Key words:** *strategy, business networks, the reasons, small and midium companies, competitiveness.*