

GLOBALIZACIJA I MALI PREDUZETNICI – PREDNOSTI I RIZICI –

GLOBALIZATION AND SMALL ENTREPRENEURS – ADVANTAGES AND RISKS –

Originalni naučni rad

DOI 10.7251/POS1106057R	COBISS.BH-ID 2910488	UDK 338.124.4:65.012.2
-------------------------	----------------------	------------------------

Prof. dr Radoja Radić¹, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Sažetak

Globalizaciju kao dio jednog integriranog poslovnog sistema posmatraju i mali preduzetnici širom svijeta. Oni ulaze ili žele da uđu u globalnu arenu iz brojnih razloga, kako zbog prilika za tržišni rast, rasta inostrane konkurencije ili potrebe za kontrolom troškova. Glavni rizici u mnogim strategijama za globalni poslovni poduhvat sastoje se u tome što mali preduzetnici treba da predaju kontrolu nad svojim inostranim prodajama, procesima proizvodnje i marketinga i što sebi stvaraju konkurente ako korisniku licence ili partneru daju previše znanja i kontrole. Inteligentni mali preduzetnici danas misle globalno, a djeluju i globalno i lokalno. Bez obzira na to što su svjesni ukupne slike, oni prilagođavaju svoje strategije kako bi odgovarale lokalnim potrebama i ukusima. Globalno razmišljanje zahtijeva stalno učenje o potencijalnim kupcima, tržištima, poslovnim tehnikama i kulturi zemalja u kojima namjeravaju poslovati.

Ključne riječi: *globalizacija, mali preduzetnik, globalna strategija, vezana trgovina, licenciranje, eksternaliziranje, franšizam, zajedničko ulaganje.*

¹ Prof. dr Radoja Radić: Mob.: 065/837-294; E-mail: radic.radoje9@gmail.com

Abstract

Globalization as a part of an integrated business system is also observed by small entrepreneurs worldwide. They enter or wish to enter the global arena for numerous reasons, due to the opportunity for market growth, growth of foreign competition or the need to control costs. The main risks in many strategies for global business venture are contained in the fact that small entrepreneurs need to surrender control over their foreign sales, manufacturing processes and marketing, and that they make themselves competitors if they provide to a license user or a partner too much knowledge and control. Nowadays, intelligent small entrepreneurs think globally, whereas they act both globally and locally. Regardless of the fact that they are aware of the general picture, they adjust their strategies to suit local needs and tastes. Global thinking requires continuous learning about potential customers, markets, business techniques and culture of the countries in which they intend to do business.

Key words: *globalization, small entrepreneur, global strategy, related trade, licensing, outsourcing, franchising, joint venture*

1. UVOD

Mnogi smatraju da je globalna trgovina samo za velike korporacije koje imaju dovoljno resursa i menadžerske sposobnosti. Danas je globalno tržište isto toliko područje malih preduzetnika koliko i velikih multinacionalnih korporacija. Snažni razvoj tehnologije i interneta povećao je pristup informacijama o vođenju globalnog poslovanja, a rastuća međuzavisnost svjetskih privreda olakšala je preduzećima svih veličina uključivanje u međunarodnu trgovinu. Globalizacija transformiše cijele industrije tako da čak i iskusni preduzetnici i menadžeri moraju preispitati pravila konkurencije na koja su se godinama oslanjali. Da bi uspjeli, mali preduzetnici moraju posebno razviti nove modele i izvore konkurentskih prednosti. Izlazak na globalno tržište za male preduzetnike je pitanje opstanka, a ne sklonosti. Prvenstvena težnja malih preduzetnika treba biti dio svjetskog tržišta, a ne samo izvoznici. Od globalnog preduzetnika zahtijevaju se različite sposobnosti. Uspješni mali preduzetnici posmatraju svoje preduzeće s globalne perspektive i usađuju globalnu kulturu širom svog preduzeća, čime ona prožima sve što preduzeće radi. Sposobnost globalnog razmišljanja sastoji se u akceptovanju, razumijevanju i

respektovanju različitih vjerovanja, vrijednosti, ponašanja i poslovnih praksi u različitim kulturama.

2. GLOBALIZACIJA KAO OKVIR RAZVOJA MALOG PREDUZETNIŠTVA

Globalizacija označava rastuću integraciju nacionalnih privreda, prikazanu rastućim prekograničnim tokovima ljudi, informacija, trgovine, investicija i finansijskog kapitala. To znači da potrošači kupuju više inostrane robe, da preduzeća više posluju preko nacionalnih granica i da ljudi više ulažu u inostranstvo. Globalizacijski procesi u zadnjih dvadesetak godina pozitivno su djelovali na smanjenje prepreka međunarodnoj trgovini, kao i na razvoj međunarodnog preduzetništva. Međunarodno se preduzetništvo može definisati kao proces otkrivanja, definisanja, ocjenjivanja i eksploatacije poslovnih prilika preko nacionalnih granica s ciljem stvaranja budućih roba i usluga (Oviatt and McDougall, 2005). Globalna poslovna okolina dramatično se mijenja. Tradicionalna konkurencija na međunarodnim tržištima odnosila se na velika preduzeća, dok su mali preduzetnici imali lokalni ili najviše regionalni domet. Trendovi smanjenja političkih i privrednih barijera međunarodnoj trgovini potpomognuti rezultatima tehnološkog napretka omogućili su malim preduzetnicima pristup kupcima, dobavljačima i saradnicima širom svijeta. Ekonomski rast kroz preduzetničke inovacije na domaćim i međunarodnim tržištima dodatno je podstaknut malim poduzećima i preduzetničkim pothvatima. Tržišta su postala izazovnija nego ranije, izlažući male preduzetnike većem riziku konkurencije.

Da bi uspješno konkurisali na domaćem tržištu, mali preduzetnici ujedno moraju biti i globalno konkurenti. Industrijski specifične prepreke konkurenciji se smanjuju, a poboljšana komunikacija je uticala na brže i potpunije širenje poslovnih znanja. Saglasno tome, lokacijske prednosti postale su lokacijske zamke za one male preduzetnike koji se nisu pravovremeno prilagodili novonastalim uslovima. Brojni su preduzetnici nadišli lokalno razmišljanje i granice domaćeg tržišta uprkos nedostatnim resursima za međunarodnu ekspanziju sklapajući strateške saveze sa sličnim

preduzećima komplementarnih resursa i sposobnosti. Tako su stvorili preduzetničku mrežu preduzeća s globalnim dometom koja omogućava brojne prednosti velikih preduzeća uz korištenje fleksibilnosti i brze prilagodbe tržišnim promjenama karakterističnim za mala preduzeća. Glavni razlog za globalno kretanje je čisto strateško. Preduzetnici vjeruju da prodaju zbog pristupa većem tržištu i proširenoj bazi kupaca. Globalno poslovanje može obezbijediti pristup jeftinijem radu, snižavanje troškova proizvodnje i distribucije i smanjivanje ukupnih troškova preduzeća. Glavna razlika između postojanja globalne i domaće konkurencije je u tome što je u slučaju postojanja globalne konkurencije preduzetnikova uspješnost mjerena međunarodnim standardima. To znači da preduzetnik mora u svojoj kategoriji identifikovati najbolja preduzeća na svijetu i koristiti njihov rezultat kao standard svoje uspješnosti. Ključni motiv za globalno pozicioniranje su:

- dobit,
- pritisci konkurencije,
- jedinstveni proizvodi ili usluge,
- višak proizvodnih kapaciteta,
- pad prodaje na domaćem tržištu,
- jedinstvena tržišna politika,
- ekonomije obujma,
- tehnološka prednost,
- porezne olakšice.²

Pored toga, međunarodnim pozicioniranjem preduzetnik je bliže kupcu, te može ponuditi širi asortiman proizvoda po nižim cijenama. U globalnom poslovanju preduzetnik je prisiljen da usvoji stajalište neprekidnog unapređenja, stalno inovira proizvode i procese. Drugim riječima, globalizacija prisiljava preduzetnika na širenje njegovog horizonta. Danas se ukusi i sklonosti sve više međusobno približavaju premda još neke razlike istraju. Uspjesi na primjer Coca-Cole ili McDonald'sa, pa i Vegete, ilustruju ovaj trend. Djelomičan razlog za razvoj svjetskog ukusa i sklonosti je prisustvo masovnih medija, izlaganje robe iz različitih zemalja i marketing strategije multinacionalnih preduzeća koja nastoje ponudi standardizovane

² Hisrich, R. D., Peters, M. P. i Shephard D. A., Poduzetništvo, Zagreb, Mate, 2011.

proizvode širom svijeta, jer su troškovi niži nego kod prilagođavanja robe lokalnim uslovima.

Globalna svjesnost postala je danas presudno obilježje. Apsolutne ili komparativne prednosti u trgovini mogu odrediti koje će proizvode preduzetnici izvoziti iz određene zemlje. Preduzetnici koji ulaze u međunarodnu trgovinu moraju razmotriti efekte ekonomskih, pravnih, političkih, socijalnih i kulturnih razlika između zemalja. Najčešće ekonomske prepreke su nivoi razvijenosti zemlje (infrastruktura i intervalutni kursevi). Pravne i političke prepreke mogu biti zbog razlika u zakonodavstvima, carinama, kontrolama razmjene, kvotama, zabranama te političke nestabilnosti i rata. Kulturne i socijalne prepreke uključuju razlike u govoru, govoru tijela, vremenu, praznicima i drugim običajima. Tehnološki pronalasci su s druge strane ubrzali internacionalizaciju poslovanja, te su time ujedno i smanjili brojne rizike povezane s različitostima nacionalnih tržišta.

Same nacionalne ekonomije se značajno razlikuju jedna od druge prema brojnim obilježjima, a svako će pojedinačno obilježje imati specifičan uticaj na poslovanje preduzetnika. Globalni preduzetnički monitor grupirao je preko pedesetak zemalja u tri osnovne skupine u skladu sa osnovnim obilježjima nacionalne ekonomije i regionalne pripadnosti. Tabela 1. otkriva da se Bosna i Hercegovina nalazi u skupini zemalja čije se ekonomije mogu okarakterisati kao ekonomije čija se snaga temelji na efikasnosti proizvodnih procesa.

Tabela 1. Osnovni fokus preduzetničkih inicijativa u odabranim nacionalnim ekonomijama

	FOKUS NA FAKTORIMA	FOKUS NA EFIKASNOSTI	FOKUS NA INOVACIJAMA
SUB-SAHARSKA AFRIKA	Angola, Gana, Uganda, Zambija	Južna Afrika	
SREDNJI ISTOK/SJEVERNA AFRIKA (MENA) - JUŽNA AFRIKA	Egipat, Iran, Pakistan, Saudijska Arabija, Zapadna Obala i Gaza.	Tunis	Izrael
LATINSKA AMERIKA I KARIBI	Jamajka, Gvatemala, Bolivija	Argentina, Brazil, Čile, Kolumbija, Kostarika, Ekvador, Meksiko, Peru, Trinidad i Tobago, Urugvaj	
ISTOČNA EVROPA		Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Mađarska, Latvija, Makedonija, Crna Gora, Rumunija, Rusija, Turska	Slovenija
AZIJA I PACIFIK	Vanuatu	Malezija, Kina, Tajvan	Australija, Japan, Republika Koreja
SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE I EUROPA			Belgija, Danska, Finska, Francuska, Njemačka, Grčka, Island, Irska, Italija, Nizozemska, Norveška, Portugal, Španjolska, Švedska, Švicarska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Sjedinjene Američke Države

Izvor: Kelley, D. J., Bosma, N. i Amoros, J. E., Global Entrepreneurship Monitor (Wellesley: Babson, 2011).³

³ Značajno učešće uslužnog sektora treba uzeti uslovno. Naime struktura privrede u BiH je zasnovana na malim i srednjim preduzećima a ova su uglavnom iz uslužnog sektora.

Ekonomije sa izrazitim fokusom na proizvodne faktore temelje svoju globalnu konkurentnost na relativnom bogatstvu primarnih proizvodnih faktora. Temeljem obilnog prirodnog bogatstva ne čudi da su ključni razvojni sektori u tim ekonomijama uglavnom poljoprivredni sektor i rudarstvo s izrazitim oslanjanjem na razmjerno jeftin rad.

U idućoj fazi razvoja nacionalne ekonomije prelaze u fazu kada ključni motor razvoja postaje efikasnost u proizvodnji roba i usluga. U ovoj fazi se može primijetiti relativno ubrzani rast industrijskih kapaciteta, ostvarivanje efikasnosti temeljem ekonomije obima, nastajanje razmjerno velikih industrijskih preduzeća i oslanjanje na kapitalno intenzivne djelatnosti. Bosansko-Hercegovačka ekonomija se nalazi na prijelazu između faze fokusa na efikasnost i sljedeće faze razvoja nacionalne ekonomije, a to je fokus na inovacije. U toj se fazi nalaze razvijene zapadne ekonomije. Karakteristično za zemlje s izrazitim fokusom na inovacije jeste pretežito oslanjanje na stvaranje novih znanja i srazmjerno veliki razvoj uslužnog sektora.

Ekonomija Bosne i Hercegovine mora se pozicionirati u kasne faze fokusa na efikasnost s jasnim odmakom prema fokusu na inovacije u uslužnim djelatnostima. Kao srazmjerno mala ekonomija sa značajnim udjelom (uslužnog) sektora u nacionalnoj ekonomiji BiH mora biti receptivna prema stranim investicijama i stranim preduzetnicima. O sposobnosti sopstvenih političko-ekonomskih i preduzetničkih snaga zavisice odnos između nivoa stranih preduzetničkih investicija u BiH i investicija koje BiH preduzetnici ostvare u partnerskim zemljama iz okruženja.

3. KLJUČNI RIZICI ZA MALE PREDUZETNIKE U USLOVIMA GLOBALNE EKSPANZIJE

Preduzetnici danas moraju gledati dalje od svojih domaćih granica i opažati prilike globalizacije. U globalizaciji preduzetnici posmatraju svoje poslovanje širom svijeta kao dio jednog integrisanog poslovnog sistema. Preduzetnici danas ulaze u globalnu arenu iz brojnih razloga, bilo zbog prilika za tržišni rast, rasta inostrane konkurencije ili potrebe za kontrolom troškova. Da bi donijeli efektivne odluke sa aspekta globalnog poslovanja, mali preduzetnici treba da budu dobro upoznati s brojnim rizicima koji proizlaze iz poslovne okoline preduzeća.

Ako se razmatraju ekonomski i vladini uticaji na preduzeće (ujedno i izvor rizika za preduzetnika), tada se kao najvažniji faktori mogu istaknuti: trgovinski bilans i platni bilans, kurs, carine i druga trgovinska ograničenja (kvote i neocarinske prepreke), zatim slobodne trgovinske zone i vladina potpora malim preduzetnicima u globalnoj konkurenciji (industrijska politika zaštite od uvozne konkurencije plus različite subvencije koje pomažu sniziti trošak izvoza).

Kada preduzetnik prepoznaje da se može baviti globalnom konkurencijom, on još mora odlučiti kako se baviti prijetnjama globalizacije. Najčešće mogućnosti su da jednostavno agresivno konkuriše uvozu, sam postane uvoznik, odluči se na izvoz iz svoje domaće baze, postane multinacionalno preduzeće osnivanjem proizvodnih kapaciteta u stranim zemljama ili osnuje međunarodno partnerstvo u obliku strateškog saveza, zajedničkog ulaganja ili licenciranja. Preduzetnici koji posluju u stranim zemljama ponekada griješe misleći da će ono što rade na lokalnom tržištu biti dobro raditi i u inostranstvu. Kulturne razlike mogu prijeći preduzetnikove napore u globalnom konkurisanju. Različite zemlje imaju različite običaje. Kultura zemlje utiče na ono što motivise zaposlenike i na način kako kupci nabavljaju proizvode. Proizvodi koji privlače kupce u jednoj kulturi mogu biti potpuno odbačeni u drugoj.

U globalnoj ekonomiji preduzetnik takođe mora voditi brigu o etičkim pitanjima. Etika, kao težnja za odgovarajućim standardima ponašanja, može biti prilično složena u globalnoj okolini. Kulture mogu imati različite standarde o pravom i krivom ponašanju. Dva su suprotstavljena etička pogleda relevantna kada razmatramo globalne etike. To su kulturni relativizam i kulturni univerzalizam.

Kulturni relativizam je vjerovanje da ono što je pravo ili krivo zavisi od kulture zemlje gdje se posluje. Neko djelovanje može se smatrati prihvatljivim u jednoj kulturi, ali je prilično neprihvatljivo u drugoj. Nasuprot tome, univerzalizam je vjerovanje da postoje opšti i zajednički poslovni standardi i načela koja su prihvaćena širom svijeta. Drugim riječima, u većini kultura određene akcije mogu se smatrati lošima. Nadalje, drugo je etičko pitanje da li postoji ili ne postoji etička obaveza udovoljiti nekim visokim standardima radnih uslova za strane radnike isto kao i za domaće radnike. Najnovije etičko pitanje jest da li smanjiti zaposlenost u domaćoj zemlji kako bi se preselila proizvodnja u inostranstvo na lokacije s nižim troškovima rada.

Pored navedenih rizika koji se mogu vezati za pojedinu zemlju ili regiju postoje i brojni rizici u vezi sa karakteristikama pojedine industrije koji mogu značajno uticati na uspješnost malog preduzetništva u globalnoj poslovnoj areni. Na strani potražnje moguće je istaknuti uglavnom mala i nedovoljno razvijena domaća tržišta kao glavni nedostatak za globalno širenje malog preduzetništva.⁴ Tako, na primjer, preduzeća iz manjih zemalja imaju značajne probleme postizanja zadovoljavajuće efikasnosti u proizvodnji u odnosu na preduzeća iz razvijenih zemalja koja zbog velikog tržišta imaju značajno niže prosječne troškove proizvodnje.

Na ovaj se nedostatak malih preduzeća nadovezuju i srazmjerno visoki izdaci za aktivnosti poslovne funkcije istraživanja i razvoja. Ukoliko i preduzeće uspije osmisliti inovativan proizvod, potrebna je srazmjerno visoka količina proizvodnje kako bi se pokrili troškovi i ostvario profit. Mali preduzetnici mogu umanjiti ovaj rizik fokusiranjem na uzak raspon tehnologija u kojima je moguće

⁴ Reuber, A. R. i Eileen F., Domestic Market Size, Competences, and the Internationalization of Small and Medium-Sized enterprises, Emerald Group Publishing Limited, 1999.

ostvariti značajno visok nivo specijalizacije. Postoje empirijski dokazi da do 70% manjih multinacionalnih preduzeća ima značajan fokus u svom poslovanju na procese istraživanja i razvoja sa nerijetko specijalizovanim odjeljenima za pojedine tehnologije.⁵ S druge strane, iako su ukusi potrošača srazmjerno različiti od zemlje do zemlje, preduzeća uspijevaju prilagoditi masovnu proizvodnju kako bi ekonomično stvorila različite verzije proizvoda koji će zadovoljiti želje i ukuse potrošača u različitim zemljama.⁶

Izdaci za oglašavanje takođe predstavljaju značajnu ulaznu barijeru u brojnim industrijama koju mali preduzetnici teško mogu preskočiti s obzirom na srazmjerno ograničena marketinška sredstvima kojima raspolažu. To je posebno primjetno u industrijama u kojima potrošači informacije, tj. saznanja o proizvodima dobijaju putem intenzivnog oglašavanja.

Troškovi prikupljanja kapitala, posebno u recesijskim i kriznim vremenima, predstavljaju značajnu prepreku za izlazak na strana tržišta malim preduzetnicima. Investicije su nužne za osiguranje efikasnog obima proizvodnje na stranim tržištima. Mala preduzeća uglavnom nemaju dovoljno razvijen pristup tržištima kapitala poput većih i etabliranih preduzeća, a čak i kada uspiju preskočiti ovu prepreku, trošak kapitala obično predstavlja preveliku barijeru za ozbiljnije investicijske iskorake.

Znanje kojim preduzetnici i mala preduzeća raspolažu takođe je jedna od osnovnih prepreka i izvora rizika za globalni iskorak. Da bi zaobišli prepreke koje su izazvane nedovoljnim znanjima, mala preduzeća nužno moraju ulaziti u strateške saveze, saradničke mreže, zajedničko eksternalisanje i druge vrste odnosa s drugim, uglavnom malim, preduzećima kako bi ostvarili i zadržali takmičarsku prednost na stranim tržištima.

Nedavno istraživanje stavova preduzetnika prema preduzetništvu (Tabela 2) otkrilo je da je najveći strah od ulaska u preduzetništvo zabilježen u zemljama koje su bile najviše pogođene

⁵ Fujita, M., *The Transnational Activities of Small and Medium-Sized Enterprises*, Boston: Kluwer, 1998.

⁶ Thompson, A. A. Jr., Gamble, J. E., i Strickland A. J. III., *Strategy - Winning in the Marketplace*, New York:

nedavnom recesijom. Tako je primjetno da je strah od neuspjeha među preduzetnicima najviše prisutan u Grčkoj, što je razumljivo s obzirom na izuzetno tešku ekonomsku situaciju u kojoj se Grčka nalazi danas. Od ostalih zemalja primjetno je da su visoke ocjene straha od neuspjeha ulaska u preduzetničke aktivnosti karakteristične za Rumuniju, Rusiju i Francusku. I dok se Rumunija i Rusija mogu smatrati srednje razvijenim zemljama sa srazmjerno visokim fokusom na proizvodnu efikasnost kao generatorom preduzetničkog rasta, Francuska spada u skupinu zemalja u kojoj je generator preduzetničkog rasta premješten na inovacijske aktivnosti. Najmanji strah od neuspjeha zabilježen je u Turskoj, a neznatno više ocjene primjetne su kod Bosne i Hercegovine, Švajcarske, Slovenije i SAD.

Ako se posmatraju percepcije preduzetnika prema preduzetničkim prilikama za rast i razvoj, primjetno je da su najrazvijenije zemlje (fokus na inovacijama) srazmjerno visoko pozicionirane. Tako je najviša ocjena zabilježena kod Finske, koja uveliko odskakće od ostatka analiziranih zemalja.

Tabela 2. Stavovi preduzetnika o odabranim varijablama u vezi sa preduzetničkim aktivnostima

	Percipirane prilike	Percipirane mogućnosti	Strah od neuspjeha	Preduzetništvo kao dobar izbor za karijeru	Visoki status uspješnih preduzetnika	Medijska pažnja za preduzetništvo
Bosna i Hercegovina	38.3	62.5	27.4	76.0	63.0	47.6
Hrvatska	23.3	53.2	31.2	67.1	49.9	41.8
Mađarska	33.3	43.4	42.4	55.0	73.7	47.4
Makedonija	34.3	59.7	30.9	71.3	66.2	56.0
Crna Gora	36.1	70.9	30.4	81.0	68.4	69.5
Rumunjska	17.5	38.2	41.1	66.5	65.5	46.9
Rusija	21.7	22.7	41.7	65.4	63.7	46.6
Turska	36.1	54.2	25.0	71.2	76.4	61.7
Belgija	39.6	44.9	35.1	60.0	51.2	45.7
Finska	51.1	39.5	28.6	46.1	86.5	71.4
Francuska	33.9	37.3	40.5	65.2	67.9	44.7
Njemačka	28.5	41.6	33.7	53.1	77.1	49.0
Grčka	15.9	52.2	50.9	65.6	70.2	34.5
Italija	24.7	42.4	36.8	67.1	69.3	37.7
Slovenija	26.8	56.3	27.5	53.2	73.7	56.2
Španjolska	18.8	50.2	36.4	65.4	62.5	40.7
Švicarska	33.3	43.9	27.0	64.9	76.4	50.6
Ujedinjeno Kraljevstvo	29.2	51.8	30.3	51.0	76.7	52.2
SAD	34.8	59.5	26.7	65.4	75.9	67.8

Izvor: Kelley, D. J., Bosma, N. I Amoros, J. E., Global Entrepreneurship Monitor (Wellesley: Babson, 2011).⁷

Još su visoko pozicionirane Bosna i Hercegovina i Belgija. Temeljem statističke analize podataka iz prethodne tablice primjetno je da su percipirane prilike i strah od neuspjeha u negativnoj korelaciji ($r=-0.5852$). Takođe je primjetan i visoki pozitivni koeficijent korelacije ($r=0.6910$) između percepcija visokog statusa uspješnih preduzetnika i medijske pažnje za preduzetništvo. Strah od

⁷ Kelley, D. J., Bosma, N. i Amoros, J. E., Ibidem.

neuspjeha u negativnoj je korelaciji sa percepcijom preduzetništva kao dobrog karijernog izbora ($r=-0.0365$). Drugim riječima, u ekonomijama u kojima prevladava značajniji strah od neuspjeha zasigurno će biti i manji broj ljudi spremnih ući u preduzetništvo.

4. STRATEGIJA USPJEŠNOSTI MALIH PREDUZETNIKA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

Preduzetnici moraju biti osjetljivi na promjene u svojoj okolini. Snage okoline imaju jak uticaj na preduzeće koje uglavnom njima ne može upravljati. Preduzetnici su sve više i više pod globalnim uticajima, čak i kada nisu neposredno uključeni na strana tržišta. Mali preduzetnici posebno moraju razumjeti što se događa u njihovoj okolini. Moraju prepoznati promjene koje se događaju ili će se vjerovatno dogoditi u budućnosti. U vezi s tim, oni moraju biti svjesni posljedica tih promjena i događanja za uspješnost njihovog poslovanja.

Okolina može sadržavati prilike i prijetnje. Zadatak preduzetnika je da prepozna one prilike koje mogu biti iskorištene i parirati onim prijetnjama koje mogu nanijeti štetu. Nije dovoljno da je preduzetnik svjestan prilika i prijetnji s kojima se suočava, on mora učiniti naporno i nepristrasno razmatranje unutrašnjeg poslovanja preduzeća i utvrditi kako je njegovo preduzeće pozicionirano u odnosu na prilike i prijetnje. Ovaj proces unutrašnjeg razmatranja uobičajeno je poznat kao razvoj poslovnog profila, odnosno procjena snaga i slabosti preduzeća.

Snaga može ležati u izvrsnim kapacitetima i tehnologiji kojima preduzetnik raspolaže, u visoko kvalifikovanim i poslu predatim ljudima i izgrađenoj reputaciji koncentrisanoj na kupca. Najčešće su slabosti loše upravljanje, nestabilna finansijska pozicija, pomanjkanje superiornosti, loše tempiran ulazak na tržište i dr. Poslovni profil preduzetniku pomaže odrediti stvarno moguća područja poslovne koncentracije. Sjajne prilike za rast ili širenje na obećavajuća nova tržišta mogu postojati u okolini, ali profil može pokazati da preduzeće jednostavno nema unutrašnje resurse da iskoristi ove prilike. Drugim riječima, nije svaka prilika okoline ujedno i stvarna prilika za

malog preduzetnika. Poslovni profil otkriva problematična područja kojima se preduzetnik mora pozabaviti ako želi biti konkurentan i uspješan.

4.1. Uloga strateškog planiranja u smanjenju rizika malog preduzetnika

Preduzetniku stoje na raspolaganju mnoge tehnike za objašnjenje spoljnih i unutrašnjih uslova poslovanja. Jedna od najizravnijih i najčešćih je SWOT analiza koja daje procjenu ključnih snaga i slabosti poduzeća u poređenju s prilikama i prijetnjama sa kojima se ono suočava. SWOT procjena može biti prilično pojednostavljena u malim preduzećima. Jednostavno se sastane grupa stručnjaka kako bi razmijenili mišljenje o različnim područjima i procijenili što se događa. SWOT analiza može biti i vrlo složena oslanjajući se na kvantitativnu analizu trendova i korištenje različitih sofisticiranih tehnika da bi se projiciralo u budućnost. Bez obzira na nivo i prirodu složenosti treba koristiti neki oblik SWOT analize, jer ona daje preduzeću osjećaj za kretanje u okolini i njegovu sposobnost reagovanja.

SWOT analiza je početak preduzetnikovog nastojanja u utvrđivanju poslovnog fokusiranja. Dobijanjem osjećaja za kretanjem u okolini mali preduzetnik mora odlučiti kako bi najbolje pozicionirao svoje preduzeće u određenoj okolini. Odluke nisu lagane, uvijek uključuju neizvjesnost i rizik. Usprkos svim poteškoćama mali preduzetnik mora nastojati da zacrta smjer razvoja preduzeća.

Kod razmatranja strateškog mišljenja smjera razvoja preduzeća važni su vizija i misija. Vizija koja predstavlja poželjnu i moguću budućnost u koju preduzetnik vjeruje i koju nastoji postići izvedena je iz temeljnog, promišljenog i poštenog stajališta o konkurentskoj okolini i poslovnom profilu. Dobra vizija može postati tačka okupljanja, pružajući fokus za preduzeće i motivaciju za njegove ljude. U skladu s vizijom, misija se ističe većom jasnoćom zašto preduzeće postoji i što ono namjerava da radi. Misija često ističe temeljne vrijednosti preduzeća.

Procjena okoline i poslovni profil daju podlogu za sastavljanje

izjava o viziji i misiji. Uspješna SWOT⁸ analiza mora identifikovati ključne sposobnosti, razlikovne sposobnosti i moguće konkurentske prednosti preduzeća. Sposobnost postaje konkurentska prednost kada to vrednuju potrošači i kada je preduzeće sposobno da to iskoristi.

Nakon pribavljanja resursa i provođenja SWOT analize⁹ mali preduzetnici treba da razviju konkretne detaljne ciljeve. Kada preduzetnik ima višestruke ciljeve, svaki mora biti jasno određen i kvantifikovan. Na primjer, cilj profitabilnosti treba uključivati ciljnu profitabilnost ulaganja i razdoblje u kojem se ona treba ostvariti. Budući da većina preduzetnika ima nekoliko ciljeva, oni treba da budu rangirani po važnosti.

Po uspješno dovršenoj SWOT analizi i razvoju ciljeva preduzetnik mora odrediti kako najbolje iskoristiti otkriveno. To zahtijeva od preduzetnika da razvije poslovnu strategiju. Preduzetnik utvrđuje strategije koje će koristiti u svrhu postizanja postavljenih ciljeva. Strategije moraju biti jasno navedene kako bi vodile razvoj specifičnih programa i aktivnosti koji će biti korišteni u njihovoj implementaciji. Ako je na primjer preduzetnikov glavni cilj da poveća tržišno učešće, on može usvojiti strategiju proizvođača po najnižem trošku. Ako je glavni cilj postizanje visoke profitabilnosti ulaganja, izabrana strategija može biti strategija fokusiranja ili kombinacija niskotroškovne orijentacije sa znatnim fokusiranjem na određenu tržišnu nišu. Ova strategija treba identifikovati ciljanu nišu, željene troškovne nivoe i dr. kako bi omogućila oblikovanje programa i njihovo sprovođenje.

4.2. Opšte poslovne strategije (globalizacije) za male preduzetnike

Postoje tri opšte strategije¹⁰: (1) strategija vodstva uz pomoć niskih troškova, (2) strategija diferencijacije i (3) strategija

⁸ R. Radić: Creative Management; EDS, Penang, Malesia, 2009.

⁹ Bennis, W. i Nanus, B., Leaders: The Strategies for Taking Change, New York: Harper and Row, 1985.

¹⁰ R.Radić: Strategijski menadžment u uslovima tranzicije; UPS; Banja Luka; 2009.

fokusiranja. Mali preduzetnik može smanjiti troškove na mnoge načine. Može pronaći djelotvornije načine poslovanja, nabaviti proizvode po sniženim cijenama ili naći troškovno uspješnije načine distribuisanja svojih proizvoda.

Preduzetnici koji slijede strategiju diferencijacije pružaju proizvode koji imaju neku jedinstvenu odliku. Ona može pokrivati široki raspon, od toga da su proizvodi preduzetnika poznati po većem kvalitetu od proizvoda konkurenata ili da preduzetnik pruža superiornije usluge nakon kupovine proizvoda ili da ima tako prijateljske i osposobljene radnike da se kupci osjećaju lagodno uz njihovu pomoć i podršku. Mali preduzetnici moraju tražiti kreativne načine razlikovanja od konkurenata. Kada je jedinstvena odlika visoko vrednovana, preduzetnici mogu čak zaračunavati više cijene od konkurenata.

U strategiji fokusiranja preduzetnik se mora pozicionirati na način da bi služio potrebama nekog jedinstvenog ili različitog segmenta kupaca koji nije adekvatno opslužen od strane konkurencije. Jedinstveni segment može biti različita grupa kupaca, geografsko područje ili neka specifična potreba koja nije bila adekvatno zadovoljena od nekog drugog konkurenata. Često je strategija fokusiranja prirodan i najprihvatljiviji pristup koji slijede mali preduzetnici. Kreativni mali preduzetnici posmatraju okolinu i opažaju područja kupčevih potreba koja nisu otkrivena. Oni tragaju za procjepima između onoga što je trenutno raspoloživo na tržištu i onoga što kupci žele i potom organizuju svoja preduzeća na način da služe toj niši. Za razliku od strategije vodstva niskim troškovima gdje je preduzetnik fokusiran na postizanje niskih troškova u procesu proizvodnje i strategije diferencijacije, gdje je preduzetnik koncentrisan na poboljšanje proizvoda, u strategiji fokusiranja pažnja mora biti posvećena boljem usluživanju kupaca.

Mali preduzetnici mogu uspjeti na inostranim tržištima kada pažljivo istraže ta tržišta i pripreme i sprovedu odgovarajuće strategije. U istraživanju tržišta oni moraju dobiti odgovore na sljedeća ključna pitanja:

- Postoji li inostrano tržište za proizvode njihovog preduzeća?
- Postoje li specifični tržišni segmenti koji izgledaju najobećavajući?

- Koja nova inostrana tržišta su najprikladnija za započinjanje ili širenje poslovanja?
- Koliko je veliko tržište na koje ciljaju i koliko brzo ono raste?
- Koji su glavni faktori okoline koji utiču na to tržište?
- Koji su demografski i kulturni faktori koji djeluju na to tržište?
- Ko su njihovi sadašnji i potencijalni inostrani kupci?
- Koje su njihove potrebe i želje? Koji faktori djeluju na njihove kupovne odluke?
- Kako će koristiti proizvod? Koje modifikacije su eventualno potrebne za prodaju ciljanim kupcima?
- Ko su njihovi glavni konkurenti na stranom tržištu?
- Kako konkurenti distribuišu, prodaju i promovišu svoje proizvode?
- Koje su njihove cijene?
- Koji su najbolji kanali distribucije?
- Koji je najbolji način za izlaganje proizvoda na tom tržištu?
- Postoje li prepreke prodaji proizvoda na tom tržištu?
- Postoji li ikakvo potencijalno licenciranje ili partner na tom tržištu?¹¹

Preduzetnici tipično koriste jednu od dvije temeljne strategije u međunarodnom poslovanju, multinacionalnu i globalnu¹². Multinacionalna strategija prilagođava kupcima proizvode, promociju i distribuciju prema kulturnim, tehnološkim, regionalnim i nacionalnim razlikama. Globalna strategija standardizuje proizvode, a gdje je to moguće i njihovu promociju i distribuciju za cijeli svijet kao jednu cjelinu. I ovdje, kao što je već ranije rečeno, prije kretanja izvan svojih nacionalnih granica preduzetnik mora sprovesti analizu okoline kako bi ocijenio mogućnosti i probleme povezane s različitim tržištima i odredio koja je najbolja strategija za poslovanje na tim tržištima. Povezano s globalnom strategijom postoje određeni rizici. Preduzetnik može uživati ekonomije veličine samo koncentrisanjem veličinom osjetljive resurse i aktivnosti na jednoj ili malobrojnim koncentracijama. Takva koncentracija, međutim, postaje dvosjekli mač. Ako preduzetnik, na primjer, ima samo jedan prerađivački objekat, on mora izvoziti svoju proizvodnju na druga tržišta koja mogu

¹¹ A Basic Guide to Exporting, Washington, DC: Department of Commerce, 1986.

¹² R.Radić: Ibidem.

biti vrlo udaljena od operacija, što znači da odluke o lokaciji prerađivačkih kapaciteta moraju vagati potencijalne koristi od koncentrisanja operacija na jednoj lokaciji u odnosu na transportne i carinske troškove koji rezultiraju iz takve koncentracije. Geografska koncentracija neke aktivnosti može takođe težiti izolaciji te aktivnosti od ciljanog tržišta. Takva izolacija može biti rizična budući da ona može sprečavati sposobnost preduzetnika da brzo reaguje na promjene u tržišnim uslovima i potrebama. Nadalje, koncentrisanje aktivnosti na jednoj lokaciji takođe čini ostatak poduzeća zavisno od te lokacije. Takva zavisnost o jednom izvoru sugerise da ukoliko lokacija nema svjetski rang sposobnosti, konkurentska pozicija preduzeća može biti razorena ako se pojave problemi.¹³

Pronicljivi, mali preduzetnici, danas misle globalno a djeluju lokalno, tj. bez obzira na to što su stalno svjesni ukupne slike, oni prilagođavaju svoje strategije kako bi odgovarale lokalnim potrebama i ukusima.

Mnoge političke prepreke iz prošlosti su pale ili su minimalizovane, što proširuje ili otvara preduzetnicima nove tržišne prilike. Mali preduzetnici koji mogu udovoljiti izazovima stvaranja i sprovođenja efektne i osjećajne poslovne strategije za globalno tržište dovode svoja preduzeća do uspjeha. Oni stalno analiziraju poziciju preduzeća, ocjenjuju specifična tržišta, predviđaju probleme i istražuju metode za uključivanje u međunarodno poslovanje. Brze tehnološke promjene zahtijevaju različite načine vođenja poduzeća. Promjenjiva priroda potrošača zahtijeva nove i različite proizvode, ukratko zahtjevi globalnog tržišta postaju sve više i više važni za opstanak. Ne treba zanemariti nijednu privredu bez rastućeg uticaja globalne konkurencije.

4.3. Specifične poslovne strategije za male preduzetnike

Mali preduzetnici imaju na raspolaganju 9. specifičnih poslovnih strategija za globalni poduhvat: (1) kreiranje prisustva na

¹³ Dess, G. G., Lumpkin, G. T. i Taylor, M. L., *Strategic Management: creating competitive advantages*, New York, McGraw Hill/Irwin, 2005.

web stranici, (2) oslanjanje na trgovinske posrednike, (3) uvoz i eksternaliziranje poslova, (4) formiranje zajedničkog poduhvata, (5) ulaženje u inostrane licencne aranžmane, (6) međunarodni franšizam, (7) primjena vezane trgovine i trampe, (8) izvoz proizvoda i (9) formiranje međunarodnih lokacija.¹⁴

Kreiranje web stranice je najbrža i najjeftinija strateška opcija razvoja globalnog poslovanja. Formiranjem online prisustva i mali preduzetnici dobijaju neposredan pristup kupcima širom svijeta. Dobro oblikovanom web stranicom mali preduzetnik može povećati svoj doseg kupcima bilo gdje u svijetu bez probijanja planiranih troškova. Preduzetnikova web stranica je na raspolaganju svakome bilo gdje u svijetu i izlaže proizvode 24 sata na dan, sedam dana u sedmici. Preduzetnici koji žele prodavati proizvode na webu moraju za kupce formirati sistem bezbjednog naručivanja i plaćanja.

Trgovinski posrednici su druga alternativa za jeftini i nisko rizičan ulazak na strana tržišta. To su domaće agencije koje služe kao distributeri u stranim zemljama za domaće preduzetnike. One se oslanjaju na svoju mrežu kontakata, svoje sveobuhvatno poznavanje običaja i tržišta i svoje iskustvo u međunarodnoj trgovini i u uspješnijom i djelotvornijem prodaji proizvoda po čitavom svijetu. Trgovinski posrednici služe kao izvozna odjeljenja za male preduzetnike, omogućavajući im da se koncentrišu na ono što najbolje rade i da imaju odgovornost za koordinisanje inostranih prodajnih napora na posrednika. Malim preduzetnicima koji se počinju uključivati u globalno poslovanje proizvodne koristi najčešće nadmašuju njihove troškove. Većina malih preduzetnika jednostavno nema znanja, resursa i samopouzdanja da samostalno krene na globalno tržište. Posrednikova globalna mreža kupaca i prodavca malim preduzetnicima omogućava mnogo bržu međunarodnu prodaju uz manje napore i minimalne greške. Glavni rizik u korištenju posrednika je taj što preduzetnici treba da im predaju kontrolu nad njihovim inostranim prodajama.

Intenzitet cjenovne konkurencije u mnogim djelatnostima znači da sve veći broj preduzeća kupuje robe i usluge na svjetskom tržištu nastojeći pronaći najniže cijene. Zbog niskih troškova rada u zemljama

¹⁴ Scarborough, N. M., *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Upper Saddle River: Pearson, 2011.

jugoistočne Azije preduzetnici mogu ponuditi proizvode po nižim cijenama od konkurencije iz razvijenih zemalja. Preduzetnici koji razmatraju međunarodno eksternaliziranje poslova i/ili uvoz proizvoda uobičajeno slijede sljedeće logičke korake:

- ocjenjuju je li uvoz ili eksternalizacija prava stvar za njih,
- formiraju ciljani trošak proizvoda,
- obavljaju temeljna istraživanja o industriji i potencijalnim dobavljačima u inostranstvu prije nego što krenu u inostranstvo,
- prilagođavaju svoje poslovno ponašanje s obzirom na kulturne razlike, lociraju i kontaktiraju potencijalne dobavljače,
- zaštićuju svoju intelektualnu imovinu,
- na temelju kvaliteta, brzine isporuke, povjerenja i stepena pravne zaštite biraju prerađivača koji može obaviti posao,
- dogovaraju tačan model proizvoda za proizvodnju i
- održavaju konstantne poslovne kontakte te izgrađuju dugoročan odnos s prerađivačem.

Zajednička ulaganja malim preduzetnicima smanjuju rizik ulaska na globalno tržište. Mali preduzetnici formiraju savez s preduzećem u ciljanoj zemlji. Domaćin unosi u zajedničko preduzeće dragocjeno poznavanje lokalnog tržišta i metoda poslovanja kao i navike i ukuse lokalnih kupaca, olakšavajući na taj način preduzetniku vođenje poslovanja u stranoj zemlji. Nadalje, oba preduzeća imaju korist u podjeli troškova razvoja i rizika i smanjivanju potencijalnih gubitaka u slučaju loših poslovnih rezultata ili propasti posla.¹⁵

Ponekad strane zemlje stavljaju određena ograničenja na zajedničko ulaganje zahtjevima da domaće preduzeće ima većinu udjela u pothvatu. Najveći problem uspješnosti zajedničkog ulaganja je izbor pravog partnera. Sljedeći koraci pomažu da se izbjegnu ovi problemi:

- odabrati partnera koji dijeli preduzetnikove vrijednosti i standarde poslovanja,

¹⁵ Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. i Cardy, R. L., Management - people, performance, change, New York: McGraw Hill/Irwin, 2008.

- odmah na početku odrediti najvažnija pitanja, kao što su doprinosi i odgovornosti svakog partnera, raspodjela zarade, očekivano trajanje odnosa i okolnost pod kojima stranke mogu prekinuti odnos,
- upoznavanje partnerovih razloga i ciljeva za zajednički poduhvat,
- jasno i tačno napisati kako će poduhvat funkcionisati i gdje će biti mjesto za donošenje odluka,
- odabrati partnera čije su vještine različite, ali kompatibilne s preduzetnikovim,
- pripremiti preventivni ugovor koji jasno navodi šta će se dogoditi u slučaju razlaza.¹⁶

Umjesto da prodaju svoje proizvode neposredno inostranim kupcima, mnogi mali preduzetnici ulaze na inostrana tržišta licenciranjem preduzeća u drugim zemljama kako bi ona koristila njihove patente, zaštitne znakove, autorska prava, tehnologiju, procese ili proizvode. U zamjenu za licenciranje ove imovine mali preduzetnici naplaćuju licencnu naknadu (tantijeme) od prodaje svojih inostranih licenci. Licenciranje je idealno za preduzetnike čija vrijednost leži u intelektualnoj imovini, jedinstvenom proizvodu, prepoznatljivom imenu i sopstvenoj tehnologiji. Inostrano licenciranje omogućuje malim preduzetnicima da ulaze na strana tržišta brzo, lagano i bez kapitalnog ulaganja. Rizici su za malog preduzetnika u potencijalnim gubicima kontrole nad procesima proizvodnje i marketinga i u stvaranju konkurenta ako korisniku licence daje previše znanja i kontrole. Temeljno unaprijed obezbijeđena zaštita patenata, zaštitnih znakova i autorskih prava može minimalizovati ove rizike.

Budući da domaća tržišta postaju više i više zasićena prodajnim punktovima i kako je sve teže ostvarivati rast na međunarodnim tržištima raste broj franšiza u traženju veće prodaje i profita. Pravni i regulatorni zahtjevi i kulturne razlike čine međunarodni franšizam prijetnjom za neiskusne preduzetnike. Trošak i složenost franšizma povećavaju se povećavanjem udaljenosti između franšizora i franšizanta. Franšizori treba da razmišljaju o širenju na globalna tržišta onda kada međunarodna tržišta predstavljaju značajnu

¹⁶ Scarborough, N. M., Ibidem.

priliku za rast franšize i kada udovoljavaju sljedećim kriterijumima:

- dovoljno resursa za posvećivanje globalizaciji,
- uspješni rezultati na domaćem tržištu,
- odgovarajuća zaštita zaštitnog znaka franšizne marke,
- treninzi, podrška i procedure izvještavanja koje doprinose franšizantovom uspjehu.¹⁷

Franšizori mogu strukturisati međunarodne franšizne sporazume na različite načine. Najčešće se koriste tri tehnike¹⁸: (1) direktni franšizam, (2) područni razvoj i (3) osnovni franšizam. Direktni franšizam obuhvaća prodaju pojedinačnih franšiza preduzetnicima u stranim zemljama. Iako poslovanje s pojedinačnim franšizantima franšizoru olakšava održavanje kontrole, ono od njega zahtijeva veći utrošak vremena i resursa. U područnom razvoju franšizor dopušta franšizantu da razvije više poslovnih jedinica na određenoj teritoriji. Uspješnost strategije područnog razvoja zavisi od franšizorovog izbora i pomoći kvalitetnih franšizanata.

Najpopularnija strategija za preduzetnike koji ulaze na strana tržišta je osnovni franšizam. U ovom slučaju franšizor prodaje iskusnom franšizantu pravo da prodaje prodajne jedinice potfranšizantima na širem geografskom području ili u cijeloj zemlji. Premda osnovni franšizam pojednostavljuje franšizorovo širenje na globalno tržište, on mu daje najmanje kontrole nad njegovim međunarodnim franšizantima. Franšizam malim preduzetnicima nudi srazmjerno mali rizik te zahtijeva minimalno ulaganje. Međutim, mali preduzetnik ima ograničene mogućnosti kontrole nad poslovnim operacijama u stranoj zemlji, potencijalni profit je u pravilu smanjen, a rizik jačanja domaće konkurencije se povećava.¹⁹ Uspješni franšizori naučili su da sve više moraju prilagođavati svoje proizvode ukusima i navikama lokalnih kupaca.

Budući da preduzetnici sve više i više ulaze u zemlje u razvoju, oni moraju razviti vještine u sprovođenju strategije vezane trgovine.

¹⁷ Edwards, W., "International Expansion: Do Opportunities Outweigh Challenges?" Franchising World,

2008, <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=37992>

¹⁸ R. Radić: Menadžment malih i srednjih preduzeća; UPS, Banja Luka, 2006.

¹⁹ Lewy, M. i Weitz, B., Retailing Management, New York: McGraw Hill/Irwin, 2011.

Vezana trgovina je transakcija u kojoj preduzetnik prodaje proizvode u stranu zemlju obavezujući se da će podržavati ulaganje i trgovinu u toj zemlji. Cilj transakcije je kompenzovati odliv kapitala kod nabavki iz strane zemlje. Preduzetnici moraju vagati prednosti i nedostatke prije preuzimanja obaveza u vezanoj trgovini. Zbog njene složenosti i uključenih rizika vezana trgovina nije najbolji izbor za preduzetnike početnike, koji traže priliku na globalnom tržištu. Vezana trgovina može dovesti do neugodnog iznenađenja sa aspekta tražene količine i kvaliteta proizvoda. Možda je glavna prednost vezane trgovine u tome što je ona ponekada jedini način za prodaju. Trampa je razmjena robe za drugu robu kao način trgovanja sa zemljama kojima nedostaje konvertibilne valute ili koje imaju izrazito vrijedne resurse.

Globalna konkurencija i snižavanje cijena transportnih usluga pozitivno su uticali na rast izvoznih nastojanja malih preduzetnika u zadnjim godinama. Uobičajeno se smatra da nedostatak znanja o uvozno-izvoznim poslovima te o stranim tržištima predstavlja glavnu barijeru za povećanu izvoznu aktivnosti malih preduzetnika.²⁰ Razbijanje psihološke barijere o mogućem uključivanju u izvozne aktivnosti često predstavlja najveću prepreku malim preduzetnicima na putu izvoza sopstvenih proizvoda. Mali preduzetnici mogu poboljšati sopstveni izvozni potencijal ukoliko fokusiraju svoje izvozne napore kroz nekoliko ključnih koraka:

- razviti svijest da i najmanja preduzeća imaju izvozni potencijal,
- spoznati prednosti svog proizvoda i odlučno se posvetiti izlasku na strana tržišta,
- dobro se upoznati sa stranim tržištem te postaviti realne i izazovne ciljeve,
- razviti distribucijsku strategiju za odabrane kupce,
- odabrati adekvatne izvore finansiranja (brojne zemlje imaju posebne institucije namijenjene isključivo olakšavanju izvoznog finansiranja) i
- uredno otpremiti proizvode i pravovremeno ih naplatiti.

Zasigurno među najrizičnijim strategijama za male preduzetnike je investiranje u otvaranje sopstvene lokacije

²⁰ Pope, A., "Why Small Firms Export: Another look", Journal of Small Business Management, 2002., 40 (1).

(predstavništva, proizvodnog pogona, prodavnice...) u stranoj zemlji. Birokratizacija i neadekvatna infrastruktura često predstavljaju ključne prepreke malim preduzetnicima prilikom direktnih investicija u naizgled povoljne prilike na stranim tržištima. Korupcija takođe predstavlja značajnu uzlaznu barijeru mnogih tržišta zemalja u razvoju. Na nivou preduzeća jedan od ključnih rizika s kojima se susreću mali preduzetnici odnosi se na odabir pouzdanih kadrova. Slabo poznavanje kulture kao i slaba uspješnost sistema menadžerske kontrole nerijetko izazivaju znatne probleme u upravljanju stranim ispostavama. Temeljem navedenoga jasno je da će međunarodne lokacije mali preduzetnici otvarati u iznimnim situacijama nakon što već imaju značajna saznanja o funkcionisanju ciljanog tržišta te smatraju da imaju dovoljne resurse za dugoročnu prisutnost i rast.

5. ZAKLJUČAK

Mali preduzetnici koji žele postati uspješni međunarodni konkurenti moraju dobro poznavati globalno poslovanje prije nego što se u njega uključe. Izbjegavanje pogrešaka je lakše i manje skupo od naknadnog ispravljanja rezultata i pogrešaka. Zbog toga mali preduzetnici izbjegavaju greške ako stalno uče o ljudima, mjestima, poslovnim tehnikama, potencijalnim kupcima i kulturama zemalja u kojima namjeravaju poslovati. Oni koji se nisu nikada bavili međunarodnim poslovanjem treba pažljivo da razmotre moguće strategije odlaska na globalno tržište. Obično mali preduzetnici koji nemaju dovoljno znanja, resursa i samopouzdanja koriste manje rizične strategije ulaska na međunarodno tržište, kao što su korištenje trgovinskih posrednika i pronalaženje lokalnih partnera. Pametni preduzetnici znaju da svaka zemlja ima sopstvene kulturne posebnosti i da ne treba npr. sve potrošače s područja na primjer Evropske unije tretirati kao jedinstveno tržište iako je ona ujedinjeni trgovinski blok.

Upoznavanje sa stranim jezicima, životnim stilovima, vrijednostima, običajima i poslovnim praksama omogućava malim preduzetnicima bolje razumijevanje njihovih kupaca s gledišta njihove kulture. Preduzetnici treba dio odluka da spuste na lokalne zaposlenike. Oni donose globalne odluke o proizvodima, tržištima i

menadžmentu, ali dopuštaju lokalnim zaposlenicima da donose taktičke odluke o pakovanju, oglašavanju i uslugama. Zapošljavanje i zadržavanje radnika različitih kultura preduzetniku daje značajan uvid u komplikovana globalna tržišta. Zaposlene treba uvježbavati da globalno razmišljaju, slati ih po svijetu i opremiti najnovijom komunikacijskom tehnologijom.

Preduzetnici koji se uključuju u globalno poslovanje moraju dobro vagati koristi i rizike i biti sigurni da koristi premašuju rizike. Treba da rade šta god i gdje god se čini najboljim, pa makar ljudi kod kuće gubili poslove i odgovornosti. Uključivanje u globalno poslovanje može donijeti mnogo koristi, uključujući nadoknađivanje prodaje koja pada na domaćem tržištu, povećanje prodaje i profita, produženje životnog ciklusa proizvoda, podizanje nivoa kvaliteta proizvoda i procesa proizvodnje, snižavanje proizvođačkih troškova, poboljšanje konkurentskog položaja i povećanje orijentacije na kupca.

LITERATURA

1. A Basic Guide to Exporting, Washington, DC: Department of Commerce, 1986.
2. Bennis, W. i Nanus, B., Leaders: The Strategies for Taking Change, New York: Harper and Row, 1985.
- a. creating competitive advantages, New York, McGraw Hill/Irwin, 2005.
3. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. i Taylor, M. L., Strategic Management:
4. Edwards, W., "International Expansion: Do Opportunities Outweigh Challenges?" Franchising World, veljača, 2008, <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=37992>.
5. Fujita, M., The Transnational Activities of Small and Medium-Sized Enterprises, Boston: Kluwer, 1998.
6. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. i Cardy, R. L., Management - people, performance, change, New York: McGraw Hill/Irwin, 2008.
7. Hisrich, R. D., Peters, M. P. i Shephard D. A., Poduzetništvo, Zagreb, Mate, 2011.

8. Kelley, D. J., Bosma, N. i Amoros, J. E., Global Entrepreneurship Monitor, Wellesley; 2011.
9. Lewy, M. i Weitz, B., Retailing Management, New York: McGraw Hill/Irwin, 2011.
10. Management, Upper Saddle River: Pearson, 2011.
11. Pope, A., "Why Small Firms Export: Another look", Journal of Small Business Management, 2002., 40 (1).
12. R.Radić: Menadžment malih i srednjih preduzeća; UPS; Banja Luka; 2006.
13. R.Radić: Strategijski menadžment u uslovima tranzicije; UPS; Banja Luka; 2009.
14. R.Radić; Creative Management, EDS; Penang; 2009.
15. R.Radić; Managing Risk and Investment, EDS; Penang; 2009.
16. Reuber, A. R. i Eileen F., Domestic Market Size, Competences, and the Internationalization of Small and Medium-Sized enterprises, Emerald Group Publishing Limited, 1999.
17. Scarborough, N. M., Essentials of Entrepreneurship and Small Business
18. Thompson, A. A. Jr., Gamble, J. E., i Strickland A. J. III., Strategy - Winning in the Marketplace, New York: McGraw Hill/Irwin, 2004.

Rad primljen:28.11.2011.god.

Rad odobren:30.11.2011.god.