

* Životni ciklus MISP



**Koja preduzeća su bolje
izdržala
globalnu ekonomsku krizu,
velika ili mala????????????????**

Zašto????????????????

“Kako preduzeća sazrijevaju,
tako postaju dosadnija.”



Mark Constantine

Izvršni direktor kozmetičke kuće, Lush Cosmetics,
čije proizvodi se prave isključivo ručno, od prirodnih
sastojaka i ne testiraju se na životinjama



Zivotni ciklus preduzeća

Kao što proizvodi i usluge imaju svoj životni ciklus, tako i preduzeća, bez obzira na svoju veličinu, imaju svoj životni ciklus, o čemu je posebno pisao guru menadžmenta Isak Adišes.

Svaki životni ciklus preduzeća zahtijeva različit stil vođenja preduzeća, kao i različite tipove preduzetnika i menadžera, koji Adišes (1995) svrstava u četiri osnovna tipa: proizvođač, inovator, preduzetnik i administrator.

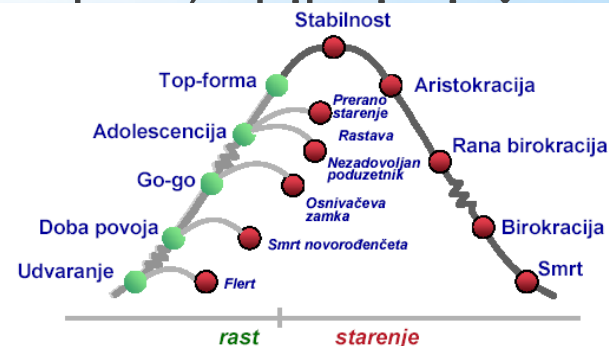


* *Preduzeća nisu*

- * Prosječna starost preduzeća u Europi i Japanu je 12,5 godina. Očekivana dužina života multinacionalne korporacije iznosi između 40 i 50 godina.
- * Trećina preduzeća s *Fortune 500* ljestvice iz 1970. godine nestala je do 1983. godine.

* Od 100 najboljih preduzeća s *Forbesove* liste iz 1917. godine, nakon 70 godina - njih 61 je bilo mrtvo. Od 39 preživjelih preduzeća, njih je 18 bilo unutar ljestvice 100 najboljih, a samo su dva bila bolja od prosjeka svojih industrija (GE i Kodak).

* Ljestvica *Standard & Poors 500* najboljih preduzeća objavljena je prvi put 1957. godine. Nakon 40. godina, 74 je uvijek živo (15%), a samo njih 12 u tom skupu bolje od industrijskog prosjeka.



* RAZVOJ I STARENJE ORGANIZACIJE

FLEKSIBILNOST

KONTROLISANOST

VISOKA

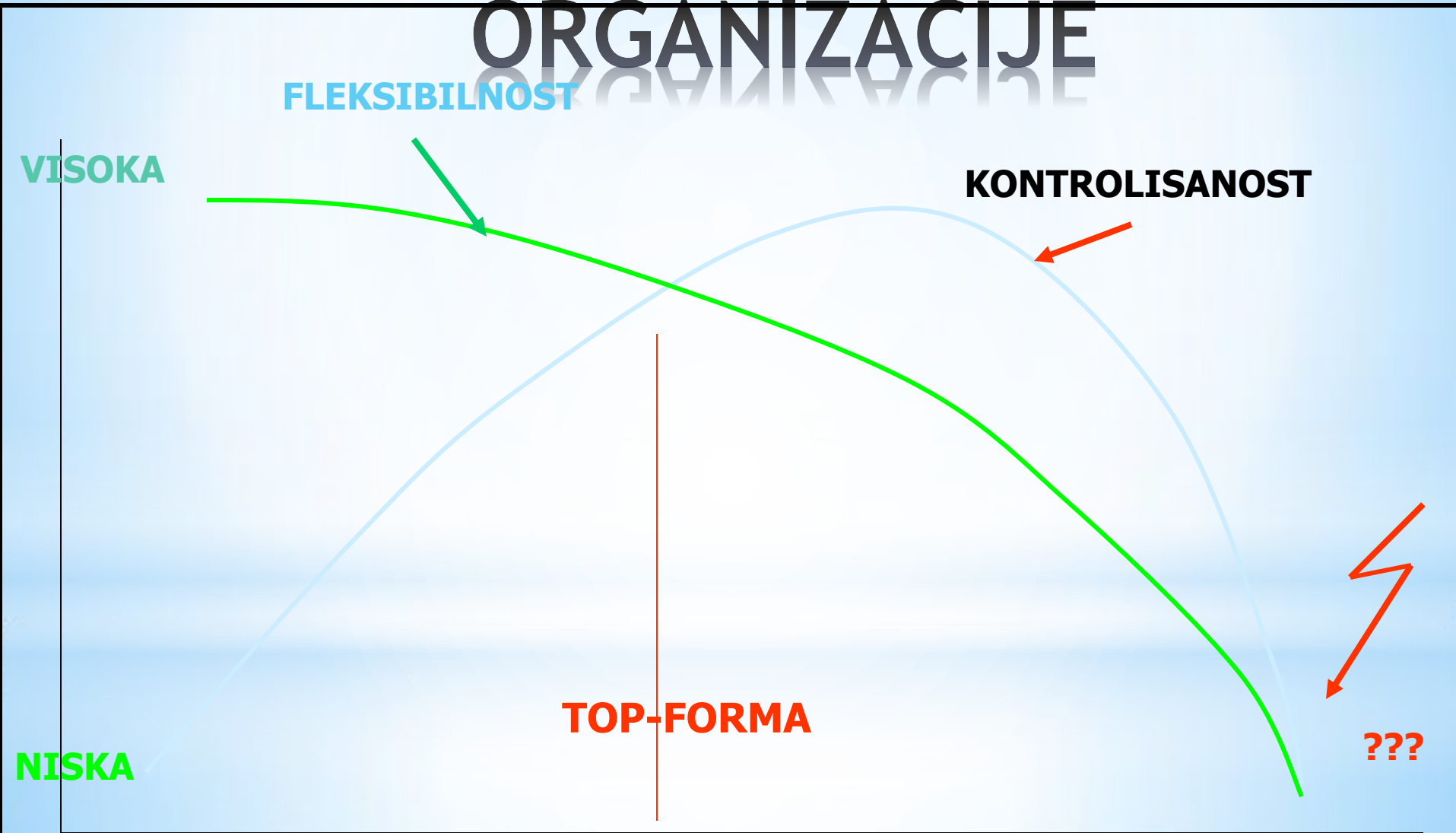
NISKA

TOP-FORMA

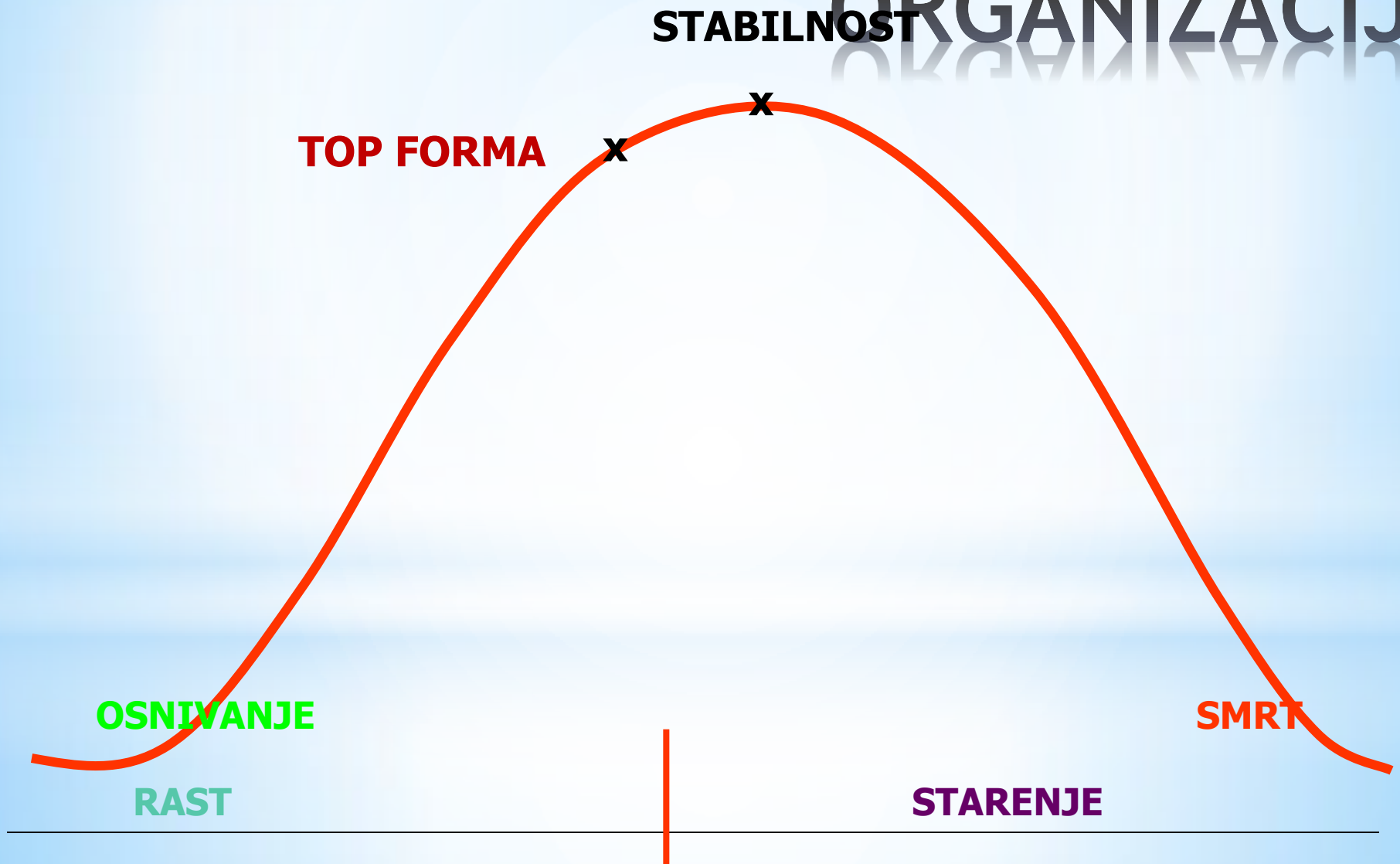
???

RAST

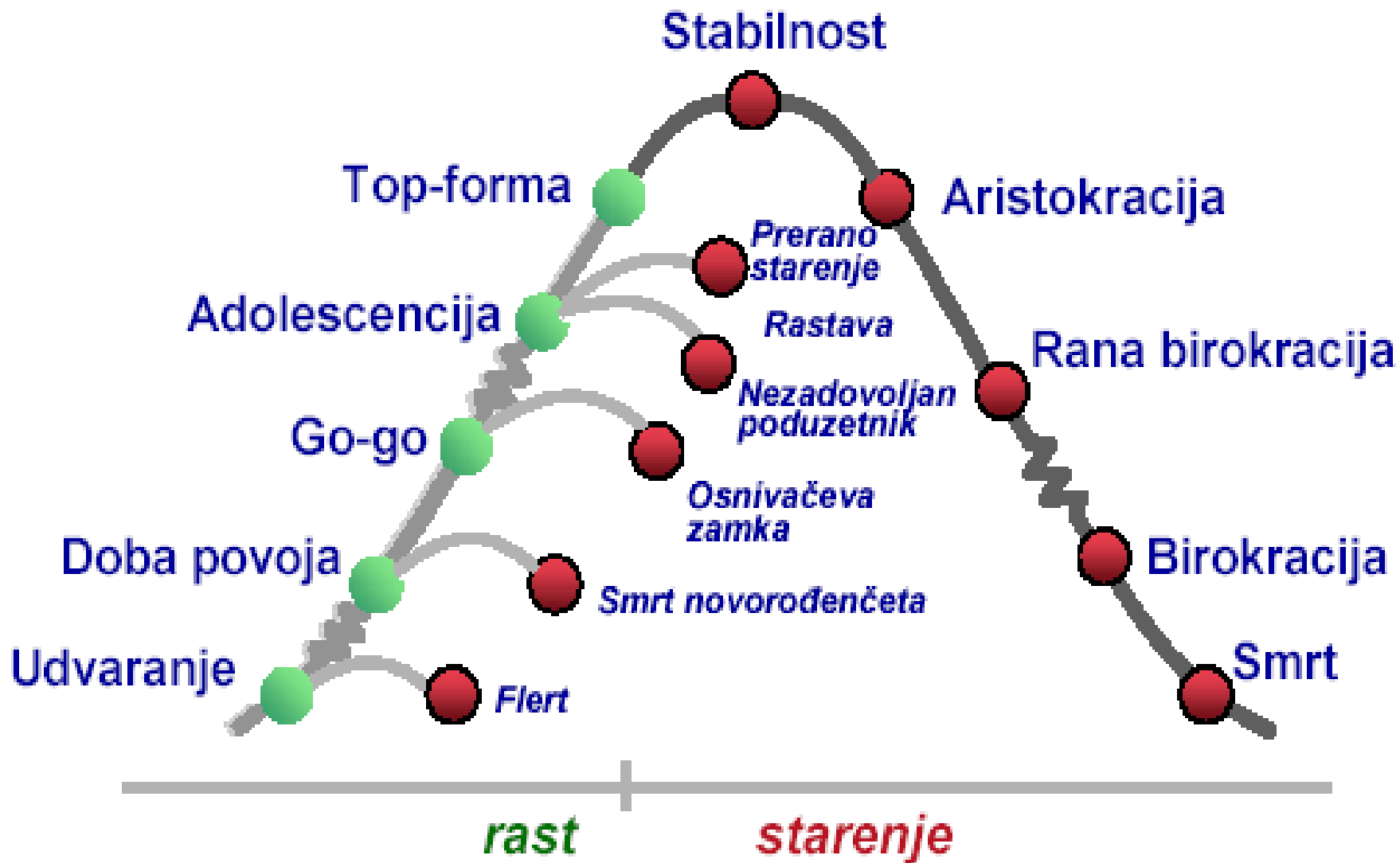
STARENJE



* TOK ŽIVOTNOG CIKLUSA ORGANIZACIJE



* ŠTA JE OVDJE ZADAĆA MENADŽMENTA?



- Faze rasta:

- Udvaranje,
- Doba pvoja,
- Go-go,
- Adolescencija,
- Top-forma

- Faze starenja:

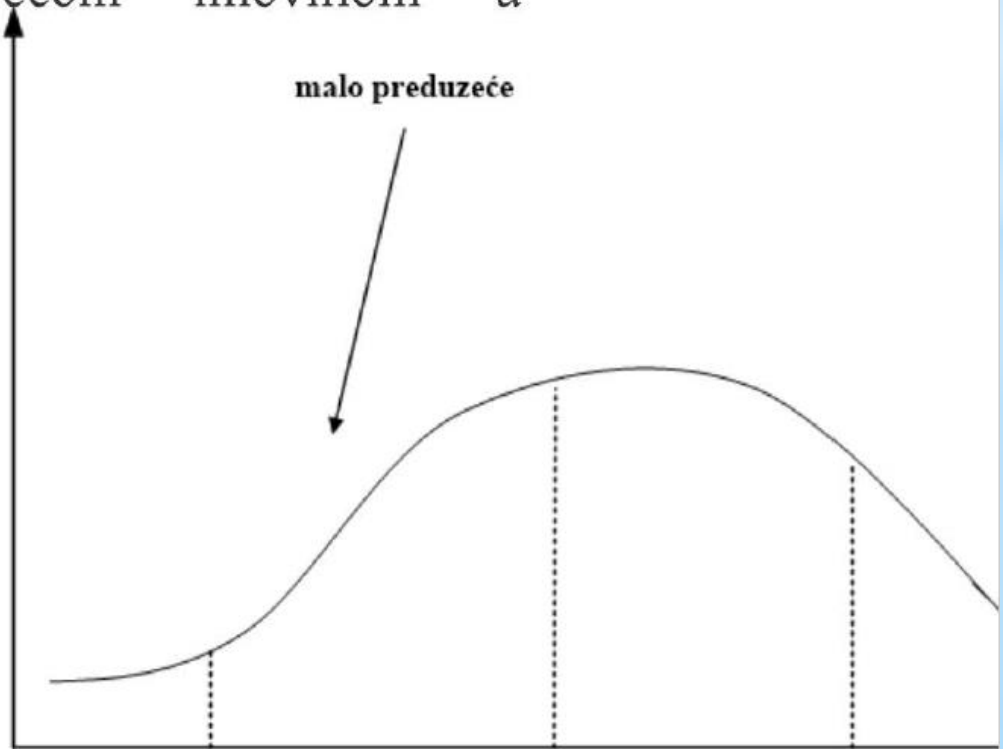
- Stabilnost,
- Aristokraciju,
- Ranu birokraciju,
- Birokraciju i
- Smrt.

Moguća je situacija da određena preduzeća ulaskom u grupu malih preduzeća, istovremeno uđu u fazu zrelosti i maksimuma u vođenju biznisa i njegovog tržišnog poslovanja. Takva preduzeća jednostavno, usljed dejstva internih i eksternih faktora, kao i zbog nedostatka motivacije i preduzetničko-menadžerskog duha, nikada ne uđu u grupu srednjih preduzeća i ugase se nakon određenog vremena.

Faza rasta i razvoja u kojoj posmatramo malo preduzeće, karakteristična je po većem broju zaposlenih od mikrobiznisa i izraženom potrebom za radnom snagom (stalnom ili sezonskom), povećanjem prihoda od prodaje proizvedenih i/ili nabavljenih proizvoda i/ili usluga, usložnjenom i boljom organizacionom strukturom preduzeća, nastupom na regionalnim i nacionalnim, i eventualno međunarodnim tržištima, većom imovinom u vlasništvu preduzeća.

↑
Prihodi i broj
zaposlenih

malo preduzeće



U kasnoj fazi rasta, preduzeće prelazi na sistem strateškog planiranja, koji sve više uzima u obzir značajan kvantitativni razvoj, prilagođen svakoj grani poslovanja. **Glavne prednosti rastućeg preduzeća su:**

- snažno, brzo povećanje koristi grupe u vezi sa zadacima upravljanja preduzećem;
- smanjenje troškova po jedinici proizvoda;
- visoka motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih;
- sopstvena dinamika preduzetništva;
- prva stabilizacija, rutinska profesionalizacija preduzetničkog događanja;
- proširenje vođstva;
- svjesno bavljenje strateškim pitanjima.

Glavni nedostaci su:

- sve složeniji zadaci upravljanja preduzećem;
- opasnost od presnažnog širenja s obzirom na raspoložive izvore (finansije, ljudski kapital, infrastrukturu);
- opasnost od preoptimističnog ulaska u nove poslove koji su daleko od osnovnog posla.

* Uloge menadžera prema Adižesu

To su:

- *proizvođač*
- *administrator*
- *preduzetnik*
- *integrator*

PAEI / četiri uloge menadžera!!!!!!!

Tabela 12. Četiri uloge menadžera - PAEI

Uloge menadžera (ulaz)	Aktivnosti-sadržaj	Proces	Uticaj na organizaciju (izlaz)
P Postizanje rezultata (šta?)	Profit, proizvodnost, produktivnost	Funkcionalan	Kratkoročna efektivnost
A Administriranje (kako?)	Sprovođenje, sistematizacija, programiranje, organiziranje	Sistematizovan	Kratkoročna efikasnost
E Poduzetništvo (kada?)	proaktivna organizacija za budućnost, kreativnost	Proaktivan	Dugoročna efektivnost
I Integriranost (ko?)	uzajamnost članova organizacije, sposobnost da se ide naprijed	Organski	Dugoročna efikasnost

PAEI / četiri uloge menadžera!!!!!!!

Tabela 12. Četiri uloge menadžera - PAEI

Uloge menadžera (ulaz)	Aktivnosti-sadržaj	Proces	Uticaj na organizaciju (izlaz)
P Postizanje rezultata (šta?)	Profit, proizvodnost, produktivnost	Funkcionalan	Kratkoročna efektivnost
A Administriranje (kako?)	Sprovođenje, sistematizacija, programiranje, organiziranje	Sistematizovan	Kratkoročna efikasnost
E Poduzetništvo (kada?)	proaktivna organizacija za budućnost, kreativnost	Proaktivan	Dugoročna efektivnost
I Integriranost (ko?)	uzajamnost članova organizacije, sposobnost da se ide naprijed	Organski	Dugoročna efikasnost

Faza životnog ciklusa	Karakteristike faze
<p>1. Udvaranje (paEi)</p> <p>Rađanje</p>	<p>U prvoj fazi faktički još nema organizacije i postoji samo kao (rađanje) ideja u mašti osnivača. Osnivač je optimističan, sa vrlo ambicioznim planovima. Ako ostane samo na idejama, može se vrlo lako desiti da se organizacija ni ne rodi. To ukazuje na potrebu konkretnog razmišljanja i poduzimanja aktivnosti u smislu: šta konkretno da se radi, kako, kada i ko.</p> <p>Udvaranje koje ne može izdržati test realnosti, jer sa prvim naznakama problema nestaje i posvećenost osnivača, je samo Flert. Kompanija se ne rađa.⁵⁷</p> <p>Zbog stanja fanatičnosti i nerealnosti osnivača moguće je prerano umiranje, jer se osnivači bude iz sna, priznaju greške.</p> <p>U ovoj (p,a,E,i) fazi: o postizanju rezultata se ne razmišlja, administrativnost (sprovođenje) nije velika, poduzetništvo (samo smišljanje ideja) je preveliko, a integrativnosti nema.</p>

**2. Doba povića –
novorođenče
(Paci)**

**Početak
organizacije**

Nakon što je ideja pokazala svoju realnost, organizacija počinje da živi, odnosno preduzeće je osnovano. Upravljanje je centralizovano, menadžer misli da ga niko ne može zamjeniti.

Nedovoljna su sredstva, pa se uzimaju kratkoročni krediti. Zbog nedostatka sredstava može doći do prekida. Izrazit problem sastavljanja „kraja s krajem“.

Orijentisanost je na prodaju i klijente, i svi rade svašta. Kroz rezultate se nastoji opravdati ideja. Treba veću pažnju posvetiti naplati, obezbijedenju potrebnih novčana sredstva.

Ako predugo nema priliva gotovine i nemože se normalno, iz realizacije, podmirivati tekuće obaveze doći će do prekida organizacije.

Organizacija je vrlo osjetljiva i mali problem može prerasti u krizu.

Ako se i dalje više sanjari (preneseno iz udvaranja) nego konkretno radi, ako je niska potražnja za proizvodom, a firma širi svoj asortiman i ne fokusira se na realizaciju jedne ideje zbog koje je osnovana, sve to može dovesti preduzeće u preranu smrt novorođenčeta.

**3. Organizacija u
povoju -
Go-go
(PaEi)

Stalnost
organizacije**

Evidentno je da je organizacija značajno odmakla od početka i da je ustalila svoje poslovanje.

Osnivač i organizacija misle da su nepobjedivi. Problemi ne postoje, samo prilike. Ulaze u poslove o kojima nemaju znanja. Daju se popusti, rabati...da bi se više prodalo, što vodi nedostatku gotovine. Nadalje, nedovoljno se vodi računa o cijeni koštanja. Moto ove faze je „što više- to bolje!“

Osnivač misli da sve može i zna. Ne koordinira rad sa saradnicima. Okružen je poltronima. Malo važnosti se pridaje organizacionoj strukturi, sistemima, procesima, odgovornosti. Ljudi dijele nadležnosti, a zadaci se preklapaju. Velika diferenciranost (asortiman, teritorij), nema prioriteta. Nedostatak gotovine i kredita

Preduzeća prevazilaze sposobnosti osnivača. Više ne može sve sam. Pokušava da delegira ovlašćenja i odgovornosti, na kraju dolazi do decentralizacije i gubitka kontrole. Osnivač je do ove faze vršio integraciju kompanije i držao sve na okupu, a sada to nije dovoljno. Neophodan profesionalni menadžment.

Ako se organizacija ne usresredi na jedan plan može doći do bankrota. Odnosno može doći do neočekivanih-patoloških problema (osnivačka zamka-smrt osnivača) iz razloga što: organizaciju i dalje vodi jedan čovjek; nejasna je struktura, nadležnosti i odgovornosti; nespremnost za razvoj; raste do granica osnivačkih sposobnosti.

U ovoj (P,a,E,i) fazi: posvećenost rezultatu jača sa vizijom, administrativnost je nedovoljna, poduzetnost je porasla, a integrativnost je mala.

**4. Adoloscencija
(p,A,E,i)
Razvoj
organizacije**

Organizacija se ustalila i razvija se. Upravljanje je prešlo u ruke administratora (treba angažirati profesionalne menadžere), umnožavaju se neproduktivni sastanci, dolazi do sukoba, javlja se zasićenje kod zaposlenih, najavljuju se prvi odlasci, uspješni su i realizovanje i prodaja. Ako organizacija ne prevaziđe probleme može doći do ostarjelosti (umor, bez motiva, sukobi oko zarada) ili nerazvijenosti (odlazak nosioca realizovanja, prevaziđena oprema). Postoje konflikti, sačuvati ili ići u rizik.

Naglasak je na izgradnji sistema, politika, administracije. Pojedini menadžeri pokušavaju da postave novi, objektivan sistem nagrađivanja. Moguća preraspodjela radnih mesta. Zaposleni pružaju otpor, jer procedure i pravila shvaćaju kao napad na ustanovljenu strukturu moći.

Konflikti između starih i novih zaposlenih (starijosjedoci protiv doseljenika), osnivača i profesionalnih menadžera dovode do čestih personalnih promjena.

Neočekivani - patološki problemi (Razvod), što izaziva: gubljenje vizije i želje - prerano starenje; nespремnost za preuzimanje odgovornosti; razvod- samoubistvo, rasprodaja; starosjedoci se otpuštaju.

Karakteristike (p,A,E,i) faze: proizvodnost-rezultat je opala, administrativnost je veća, poduzetnost je uvećana, a integrativnost je dovoljna.

5. Top forma (PAEi)

Zrelost organizacije

Organizacija je zrela i razvijena, kao i vrlo agresivna. Upravljanje se obavlja sa trzavicama, postignuto je puno zadovoljstvo u realizovanju i prodaji, javlja se nedostatak gotovine za narasle potrebe.

Vizija i vrijednosti organizacije idu u pravcu koji je dogovoren. Zna se šta treba da rade, zašto i kako. Postoje sistemi, podsistem.

Proces upravljanja je institucionalizovan. Tradicijom, statutom, procedurama se uvodi red u donošenje odluka, određuje se način vođenja sastanaka, definiše se njihov sadržaj. Nema dovoljno kvalifikovanih menadžera. Organizaciona struktura je usaglašena, menadžerima su dodjeljene nadležnosti i ovlaštenja. Uvodi se informacioni sistem.

Postoji sistem kontrole, pa su pored prihoda visoki i profiti. Kompanija je efikasna. Firma stvara novorođenčad: nove jedinice, profitne centre, kćerke.

Karakteristike ove (P,A,E,i) faze su: Orijentiranost na rezultate je još velika, administrativnost (sistemi i politike) je još veća, poduzetnost (planira i sporovodi) je dovoljna, a integrativnost slabi.

<p>6. Stabilna organizacija (Pacl)</p> <p>Održavanje organizacije</p>	<p>Organizacija se uspješno održava. Evidentno je smanjenje želja za daljim razvojem.</p> <p>Upravljanje je bez ideja, uočava se spornost zaposlenih, dolazi do zasićenja u realizovanju i prodaji. Nema kreativnosti.</p> <p>Kompanija spokojna, još uvek je jaka, ali gubi fleksibilnost. Zadovoljstva, elana je sve manje i ljudi se oslanjaju na prošlost. Ponekad se pojavi kreativnost. Preovladava formalizacija (poštovanje pravila). Ljudi sve više vremena provode u kancelarijama, međusobno razgovaraju umjesto sa klijentima. Dugotrajni sastanci. Stabilna organizacija definitivno stari. Finansijski i administrativni stručnjaci dobijaju moć. Preduzetnički duh polako isčezava.</p> <p>Ovu (P,A,e,I) fazu karakteriše slijedeće: proizvodnost je velika, administrativnost prevelika, poduzetnost slabi, integrativnost raste.</p>
<p>7. Aristokratija (pAcI)</p>	<p>I pored toga što se organizacija održala, preovladala je aristokratija. Upravljanje je samo kozmetičko, previše je nagrađivanja, opada interes za realizovanje i prodaju.</p> <p>Sve manje očekuju da će rasti. Osnovni moto je "Ne talasaj".</p> <p>Malo su zainteresovane za nove proizvode, tržišta, tehnologije. Nema promjena. Nagrađuju one koji rade što im se kaže. Novac se troši na luksuz. Pažnja se posvećuje formi, a vrlo malo je inovacija. Naglasak je na Kako, a ne na Šta i Zašto.</p> <p>Osnovne karakteristike (p,A,e,I) faze su: Ostvarivanje rezultata slabi, administrativnost je velika, poduzetnost slaba, integrativnost velika.</p>

**8. Rana
birokratija
(pA_i)**

**Zastoj
organizacije**

Organizacija se oslobodila viška aristokratije, ali je zastala. Menadžment ima previše problema (mnoštvo sukoba, zastoj u prodaji, međusobne optužbe).

Tržišno učešće se smanjuje, što dovodi do pada prihoda. Traže se krivci takvog stanja ("lov na vještice"), što dovodi do sukoba. Javlja se paranoja kod ljudi–pitaju se:"Ko je slijedeći na redu"

Važnije je ko je izazvao problem, a ne kako ga riješiti. Ljudi se ne bave problemima organizacije. Fokus pažnje je na unutrašnje sukobe, a ne kako da se pobijedi konkurencija

Osnovne karakteristike ove (p,A,_i) faze su: proizvodnost je opala, administrativnost je prevelika, poduzetnosti uopće nema, a integrativnost je nedovoljna.

<p>9. Birokratija (-,A,-)</p>	<p>Organizacija je ponovo krenula, ali se birokratizovala. Upravljanje je zakočeno, preovlađuju riječi umjesto djela, izraženiji su zastoji prodaje, bujaju problemi i prepreke. Zaposleni su inertni.</p> <p>Ostaju administratori, a preduzetnici odlaze. Sistemi ne funkcioniraju. Vrlo je izražena formalizacija. Prisutna otuđenost između menadžera i ljudi.</p> <p>Nema usmjerenosti na klijenta. Opća je dezintegriranost, postoji puno rituala. Nema praćenja troškova, nagrađivanja po učinku, napora da se poveća prodaja, razvoja novih proizvoda.</p> <p>Ovu (-,A,-) fazu karakterišu: Slabo se postižu rezultati-nema ih, administrativnost je prevelika, poduzetnosti nema, kao ni integrativnosti.</p>
<p>10. Smrt (-,-,-)</p>	<p>Organizacija se u potpunosti birokratizovala, u agoniji je i prestala je da funkcionira. Nastupio je stadij smrti, koji može da traje godinama. Upravljanje je prekinuto, opća je demotiviranost, brojni su otkazi zaposlenih, preostali zaposleni su nezainteresovani za rad i dolazak na posao. Nema sredstava za nagrade, plaće. Vještačko održavanje organizacije u životu je skupo. „Ako je bolest smrtna, onda je smrt lijek” (kineska poslovice).</p> <p>Osnovna karakteristika faze (-,-,-): rezulta (profita), administrativnosti, poduzetnosti i integrativnosti nema.</p>



KARAKTERISTIKE MALIH PREDUZEĆA????

MSP u EU:

- *MSP sektor zahvata 99.8% ukupnog broja preduzeća a mikro preduzeća, sa manje od 10 zaposlenih čak 92%.
- **U okviru kategorije mikro preduzeća procjenjuje se da oko polovine preduzeća, tj. oko 9 miliona preduzeća nema zaposlene, tj. ne zapošljava radnu snagu van svoje porodice.*
- *To su porodična ili preduzeća u kome je vlasnik i jedini radnik. Taj segment zapošljava 20% ukupno zaposlenih dok MSP sektor zahvata udio od gotovo 70% zaposlenih.

MSP u EU:

- **MSP su glavni izvor zapošljavanja i stvaranja bogatstva u Evropskoj uniji:**
- **Obezbjeđuju preko 80 miliona radnih mesta tj. zaposleni u MSP čine dvije trećine ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru Evropske Unije,**
- **Sektor MSP učestvuje sa 70% u ukupnom prometu u Evropskoj Uniji,**
i
- **Sektor MSP doprinosi 60% ukupnom bruto društvenom proizvodu Evropske Unije.**

Prema Drakeru, sve je izraženiji trend da se preduzeća integrišu u svjetsku privredu kroz poslovne saveze, a tome doprinosi sljedeće:

- mnoga preduzeća srednje veličine, čak i mala, postaju aktivna u okviru svjetske ekonomije,
- finansijski gledano, samo Japanci još sebi mogu da priušte multinacionalne kompanije,
- tehnologija i tržišta brzo se mjenjaju, integrišu, presjecaju i preklapaju.
- Poslovni savezi organizacija postaju realnost globalnog privređivanja i uspješnog nastupa na globalnom tržištu.
- Savezi i partnerstva su sve potrebni i zato što globalna tržišta permanentno povećavaju produktivnosti i neprestano generišu inovacije

***Važnost MISP**

* Važnost MISP

- Smanjivanjem prosječne veličine preduzeća dolazi do različitih njihovih povezivanja i saradnje na međunarodnom tržištu.
- Stvaranje saveza ili alijansi neophodno je, ne samo za MSP, već i za velika preduzeća.
- MSP ovo ostvaruje kroz različite oblike zasnovane na zajedničkom interesu, kao što su - sporazum o zajedničkom ulaganju, udruživanje zbog ostvarivanja inovacija, zajedničko nastupanje na tržištu i unakrsno licenciranje.

* Menadžment malih, srednjih i velikih preduzeća

- Velika preduzeća sve više gube na dominaciji. Ona zapošljavaju veliki broj radnika i ne mogu adekvatno da odgovore na promene i zahteve tržišta koje traži brzu reakciju.
- *Prema Piteru Drakeru biti veliki sam po sebi neće biti poželjno. Svako mora da služi svrsi.*
- Pomak sa velikog preduzeća na ono srednje veličine koje predstavlja težište privrede, jeste radikalna zaokret u trendu koji je vladao razvijenim zemljama više od jednog veka.
- Bil Gejts smatra da je 200 radnika maksimum koji može da zadovolji kriterijume uspešnog poslovanja .

* BROJ MIS PREDUZEĆA

Prema podacima Evropske banke za obnovu i razvoj učešće malih i srednjih preduzeća u BDP u većini zemalja Jugoistočne Evrope je više od 50%.

- **Menadžment malih i srednjih preduzeća se razlikuje od menadžmenta velikih preduzeća.**

Jedan od suštinskih razloga uvođenja sistematske podrške uspostavljanja i rasta i razvoja MSP u razvijenim zemljama je bilo rješavanje **problema nezaposlenosti**.

Kooperacijom između MSP i velikih preduzeća umjesto konfrontacijom, u posljednje tri dekade uspostavlja se **sasvim nova privredna struktura**, gdje gotovo **99%** i više preduzeća u razvijenim državama svijeta čine MSP (EU, SAD, Japan).



Definicija mikro, malih i srednjih preduzeća (MSP)

Na koji način definisati MSP?

Ne postoji jedinstvena definicija MSP
Zašto?

Zbog raznih faktora, kao što su: geografska površina,
broj stanovnika, domaći bruto proizvod, nacionalni
dohodak per capita, društveno-političko uređenje
zemlje

- Zašto je bitno pravilno definisati veličinu malih i srednjih preduzeća?



Prvenstveno, kao preduzeća koja su fleksibilna i koja zahtijevaju manja finansijska ulaganja u odnosu na velika preduzeća za finansiranje tekućih i razvojnih potreba, zatim kao generatori novih radnih mjesta kroz samozapošljavanje i zapošljavanje produkovano rastom i razvojem, MSP su posljednjih tri do četiri dekade, subjekat koji je u centru pažnje vlada razvijenih zemalja.