

STRATEGIJE RASTA I UPRAVLJANJE IMPLIKACIJAMA RASTA



GDJE TRAŽITI PRILIKE ZA RAST?

➤ Strategije rasta temelje se na znanju o proizvodu i/ili tržištu:

Tržište	Postojeće	Strategije prodiranja	Strategije razvoja proizvoda
	Novo	Strategije razvoja tržišta	Strategije diverzifikacije
		Postojeći	Novi
		Proizvod	

STRATEGIJA PRODIRANJA

- ❖ Fokuseranje preduzeća na postojeće tržište (tržište koje već opslužuje)
- ❖ Pokušaj preuzimanja potrošača od konkurencije
- ❖ Povećanje obima i učestalosti kupovine postojećih kupaca

Primjer sredstva za postizanja navedenih ciljeva:

- intenzivna promocija
- primjena novih vidova prodaje (npr. lična prodaja ili online prodaja)



STRATEGIJE RAZVOJA TRŽIŠTA

- Prodaja postojećih proizvoda novim kupcima
- Tri mogućosti:
 - **Novo geografsko tržište** – prodaja proizvoda na novim lokacijama; *manje* prilagodavanje proizvoda lokalnim preferencijama potrošača (npr. izmjena veličine ili izgleda pakovanja, prilagodavanje jezika i sl.)
 - **Novo demografsko (ciljno) tržište** – segmentacija potrošača prema demografskim karakteristikama, a zatim targetiranje novog segmenta (uz male modifikacije proizvoda ili bez njih)
 - Nova upotreba proizvoda

STRATEGIJE RAZVOJA TRŽIŠTA

- **Strategija razvoja proizvoda** – razvoj i prodaja novih proizvoda postojećim kupcima; razvoj novih proizvoda je olakšan zahvaljujući poznavanju potreba postojećih kupaca; mogućnost „prenosa“ imidža preduzeća na novi proizvod, što olakšava njegovo prihvatanje



STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE

- **Integracija unazad** – samostalna proizvodnja i prodaja inputa za postojeće proizvode; preduzeće postaje i svoj dobavljač i dobavljač za druga preduzeća
- **Integracija unaprijed** – širenje poslovanja kroz preuzimanje ili pokretanje sopstvenih lanaca prodaje (veleprodajnih ili maloprodajnih objekata)
- **Yodoravna integracija** – proizvodnja novih proizvoda koji su komplementarni postojećim



STRATEGIJE DIVERSIFIKACIJE

Šta je sa uvođenjem novog proizvoda na novo tržište koje nema veze s postojećim tržištem (odnosno ako se ne radi ni o jednom od pomenuta tri vida integracije)?

Ne pokušavati



- ❖ Ukoliko ne postoji veza sa prethodnim poslovanjem, kakvu bi uopšte prednost preduzeće ostvarilo pred konkurencijom?
- ❖ Ego i pogrešno vjerovanje da će preduzeće profitirati kroz diverzifikaciju rizika znaju zvesti preduzetnika da razvijaju nepovezanu diverzifikaciju, što rezultira njihovom propašću.

IMPLIKACIJE RASTA ZA PREDUZEĆE

- Pritisci na postojeće finansijske resurse – svaka od navedenih strategija podrazumijeva intenzivno ulaganje finansijskih i drugih resursa
- Pritisci na ljudske potencijale – povećan obim poslova zaposlenih; rast pritiska radnih obaveza; opasnost od povećane fluktuacije zaposlenih. [Zašto zapošljavanje velikog broja novih radnika nije najbolja opcija?](#)
- Pritisci na preduzetnikovo vrijeme – povećan obim poslovanja zahtijeva veću posvećenost preduzetnika



PREVAZILAŽENJE PRITISKA NA FINANSIJSKE RESURSE

- ❖ Pojačana finansijska kontrola
- ❖ Upravljanje novčanim tokom – učestala kontrola priliva i odliva novca
- ❖ Poređenje planiranih priliva (odliva) sa stvarnim
- ❖ Istraživanje i otklanjanje uzroka negativnih razlika između planiranih i ostvarenih prihoda i rashoda
- ❖ Optimizacija zaliha u cilju oslobađanja obrtnih sredstava preduzeća




PREVAZILAŽENJE PRITISKA NA POSTOJEĆE LJUDSKE RESURSE

- ❖ Preduzeća na samom početku faze rasta obično nemaju razvijen sistem upravljanja ljudskim resursima
- ❖ Sve odluke vezane za ljudske resurse donosi preduzetnik uz pomoć jednog ili dva zaposlena na većim nivoima u hijerarhiji preduzeća

➤ Rešenja:

- jasna i učestala komunikacija sa zaposlenima;
- jasno iskazivanje očekivanja koja zaposleni treba da ispune;
- uvažavanje povratnih informacija od zaposlenih;
- izgradnja i jačanje timskog duha;
- jasna podjela zadataka i odgovornosti;
- veća decentralizacija donošenja odluka;
- povećanje znanja i vještina zaposlenih kroz učestalije obuke i treninge;

PREVAZILAŽENJE PRITISKA NA PREDUZETNIKOVO VRIJEME

- **Načelo želje** – svijest preduzetnika o neracionalnom trošenju vremena; 
- **Načelo analize** – uočavanje na koje događaje preduzetnik troši vrijeme; standardizacija poslovnih rešenja za ustaljene obrasce ponašanja i ustaljene načine obavljanja posla (kroz uspostavljanje jasnih formalnih i neformalnih poslovnih procedura);
- **Načelo efikasnosti** – fokusiranje preduzetnika na rešavanje najvažnijih poslovnih pitanja i obavljanje jednog po jednog zadatka; delegiranje manje važnih odluka;
- **Načelo timskog rada** – veća decentralizacija; uspostavljanje bolje i efikasnije komunikacije i saradnje između pojedinih sektora tj. radnih grupa u okviru preduća;
- **Načelo prioriteta** – preduzetnik rangira svoje poslovne obaveze prema stepenu važnosti, a onda rešava one najvažnije sa liste;
- **Načelo ponovne analize** – analiza efikasnosti primjene prethodno navedenih načela u cilju bolje i efikasnije primjene istih, kako bi preduzetnik postigao efikasno upravljanje vremenom;

KLASIFIKACIJA PREDUZETNIKA PREMA RASTU NJIHOVOG PREDUZEĆA

- U zavisnosti od sposobnosti i želje preduzetnika da postigne rast preduća, razlikuju se četiri moguća ishoda (pretpostavka je da preduće posjeduje ostale resurse potrebne za ostvarivanje rasta):

Preduzetnikova sposobnost uvođenja prakse profesionalnog upravljanja	Visoka	Neiskorišćeni potencijal	Stvarni rast
	Niska	Mali potencijal	Ograničen
		NE	DA
Preduzetnikove ambicije za postizanje rasta			

KLASIFIKACIJA PREDUZETNIKA PREMA RASTU NJIHOVOG PREDUZEĆA

- ❑ **Stvarni rast preduzeća** – preduzetnici imaju ambiciju da prošire svoje preduzeće ali i sposobnost da prihvate profesionalno rukovođenje – angažovanje profesionalnog menadžmenta
- ❑ **Neiskorišćeni potencijal za rast** – preduzetnik posjeduje sposobnost tranzicije ka profesionalnom rukovođenju, ali nema ambiciju da ostvari rast svog preduzeća
- ❑ **Organičeni rast** – preduzetnik ima ambiciju da ostvari rast svog preduzeća, ali ne i sposobnost da to postigne
- ❑ **Mali potencijal za rast preduzeća** - preduzetnik ne posjeduje sposobnost tranzicije ka profesionalnom rukovođenju, niti ima ambiciju da ostvari rast svog preduzeća

