

Značaj, specifičnosti i (ne)uspjeh malog biznisa

mr Dragana Ćirović.

Pojam malog biznisa – EU kriterijumi razvrstavanja preduzeća po veličini

- **Mikro preduzeće** – do 10 zaposlenih, 2 miliona € godišnjeg prihoda i 2 miliona € vrijednosti imovine
- **Malo preduzeće** – do 50 zaposlenih, 10 miliona € godišnjeg prihoda i 10 miliona € vrijednosti imovine
- **Srednje preduzeće** – do 250 zaposlenih, 50 miliona € godišnjeg prihoda i 43 miliona € vrijednosti imovine
- **Veliko preduzeće** – više od 250 zaposlenih, više od 50 miliona € godišnjeg prihoda i preko 43 miliona € vrijednosti imovine



Pojam malog biznisa – EU kriterijumi razvrstavanja preduzeća po veličini

Class size	Number of enterprises		Number of persons employed		Value added	
	Number	Share	Number	Share	Billion €	Share
Micro	22 744 173	93.5%	38 790 351	29.4%	1419.4	18.6%
Small	1 332 200	5.5%	25 602 334	19.4%	1259.8	16.5%
Medium-sized	204 786	0.8%	20 493 722	15.5%	1266.5	16.6%
SMEs	24 281 159	99.8%	84 886 407	64.4%	3945.8	51.8%
Large	43 112	0.2%	46 918 978	35.6%	3673.8	48.2%
Total	24 324 271	100.0%	131 805 385	100.0%	7619.6	100.0%

Pojam uspješnog malog biznisa

- Šta čini mali biznis uspješnim?
- Tri tipa u zavisnosti od toga kako osnivač posmatra uspjeh malog biznisa:
 - Satisfakcija samostalnog pokretanja i obavljanja poslovne djelatnosti
 - Potencijal preduzeća za rast
 - Nezavisnost vlasnika/osnivača



Šta čini MSP
boljim u
poređenju sa
velikim
korporacijama?



Starbucks vs lokalne kafeterije u Australiji

- Starbucks je ušao na australijsko tržište 2000. godine, ali je do 2008. godine zatvorio više od 70% svojih lokacija zbog niskih prodaja;
- Nakon toga, Starbucks je prilagodio svoju strategiju i fokusirao se na lokacije koje privlače međunarodne posetioce, kao što su tržni centri i turističke destinacije. Do novembra 2022. godine, broj Starbucks prodavnica u Australiji porastao je na 59, sa planovima za otvaranje novih lokacija, uključujući prvu prodavnicu u Perthu u oktobru 2024. godine;
- Međutim, Starbucks i dalje nije među najpopularnijim kafićima u Australiji. Uglavnom se fokusira na međunarodne posetioce, kao što su studenti i turisti, koji traže poznate brendove tokom boravka u Australiji.



Neuspjeh malog biznisa

- 80% preživi prvu godinu poslovanja
- 70% - dvije godine
- 62% - četiri godine
- 56% - pet godina



Neuspjeh malog biznisa

- Smrt osnivača ili njegova odluka da obustavi poslovanje
- Biznis ne generiše dovoljan povrat da opravda napor koji iziskuje upravljanje preduzećem
- Preduzeće koje gubi novac može biti ugašeno kako bi se izbjegli gubici povjerilaca
- Bankrotstvo



WHY DO BUSINESSES FAIL?

- Loš menadžment;
- Nedostatak finansijskih resursa;
- Promjene u poslovnom okruženju;



Razlozi neuspjeha – loš menadžment

- Neadekvatno upravljanje (razlog neuspjeha 2/3 ugašenih preduzeća)
- Neadekvatno strategijsko planiranje (ako uopšte postoji)
- Loš odabir osoblja i loša organizacija rada
- Nepoznavanje potreba kupaca
- Neprilagođavanje promjenama tržišta
- Zanemarivanje konkurencije
- Nedovoljna diversifikacija proizvoda



Razlozi neuspjeha – finansije



- Nedostatak finansijskih sredstava prilikom osnivanja i otpočinjanja poslovanja zbog pogrešne procjene osnivača
- Nemogućnost pribavljanja finansijskih sredstava potrebnih na početku poslovanja
- Neujednačen priliv i odliv novca u ranoj fazi poslovanja

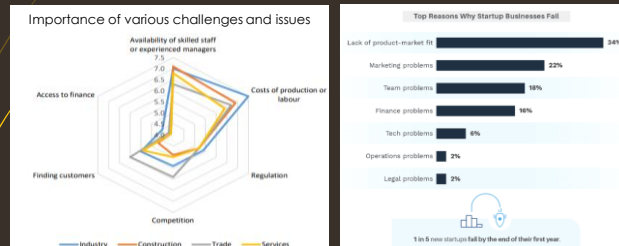


Razlozi neuspjeha – spoljašnji faktori

- Smanjenje potrošnje usled privrednih ciklusa ili drugih poremećaja u privredi
- Suviše jaka konkurencija (usled promjene ekonomske politike)
- Promjena u preferencijama potrošača



Razlozi neuspjeha biznisa



Preduzetništvo vs mala preduzeća

- Vlasnik malog preduzeća u procesu njegovog osnivanja
- Od preduzetnika do menadžera malog preduzeća



Preduzetništvo vs mala preduzeća

Preduzetništvo

- Zasnovano na inovaciji
- Značajan potencijal za rast, zbog zasnovanosti na inovaciji i stvaranju novog tržišta



Malo preduzeće

- Zaduženo za proizvodnju i distribuciju najčešće na uobičajen način
- Manji potencijal za rast od preduzetničkog poduhvata; poslovanje na postojećem tržištu



Preduzetništvo vs mala preduzeća

	Malo preduzeće	Ulaganja sa visokim rastom
Preferencijalni izvor finansiranja	Sopstveni novac vlasnika	Novac drugih ljudi
Kada je kompanija u nevolji	Smanjiti troškove	Prodavati više
Šta je važnije	Prodaja	Marketing
Preferencijal lične kontrole	Zadržati autonomiju	Uključiti druge
Fokus	Efikasnost	Efektivnost
Meta strategija	Imitacija	Novina
Preferencijal eksterne kontrole	Kontrolisati preduzeće	Kontrolisati tržište
Rast	Kada je neophodno	Kada je moguće
Ljudski resursi	Personalizovati	Profesionalizovati
Prihvatanje	Lična validacija	Eksterni legitimitet
Šta ograničava rast	Gubitak kontrole	Tržišni odgovor
Orijentacija delegiranja	Delegiranje je teško	Delegiranje je suštinsko

Preduzetništvo vs mala preduzeća

➤ Pronalazač vs preduzetnik

Dinamička tipologija kapitalizma

Inovacija	Visoko	Ograničeni resursi <i>Pronalazači</i>	Glamurozni <i>"Microsofts"</i>
	Nisko	Ekonomska suština <i>Mala preduzeća</i>	Ambiciozni <i>Franšizne kompanije i kompanije na više lokacija</i>
		Nisko	Visoko
		Stopa rasta	

Specifičnosti marketing strategije u fazama rasta preduzeća

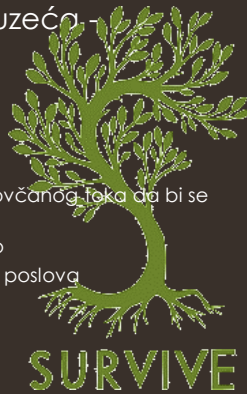
Šta od navedenog predstavlja osobine sledećih preduzeća:

- „Naš sokić“ DOO Bijelo Polje
- Fleka;
- Pekara i picerija „Sicilia“;
- Mille Baci;
- Okov;
- Voli;

- Uhodavanje procesa proizvodnje;
- Visok stepen centralizacije u donošenju odluka;
- Više osoba je uključeno u proces donošenja odluka, ali je uloga vlasnika i dalje najveća
- Lična komunikacija, nema jasne podjele poslova;
- Decentralizovano odlučivanje;
- Najvažnije pitanje je kako privući potrošače u sadašnjosti;
- Ostvarivanje profita dovoljnog za finansiranje budućeg (skromnog) rasta;
- U fokusu strategijskog planiranja su **buduće** potrebe tržišta i preduzeća

5 faza rasta malog preduzeća - osnivanje

- Ključni problemi/ciljevi:
- privlačenje potrošača
- "uhodavanje" proizvodnje
- uspostavljanje odgovarajućeg novčanog toka da bi se mogle izmiriti obaveze
- Donošenje odluka – centralizovano
- Lična komunikacija; nema podjele poslova
- Najvažniji cilj – preživjeti!



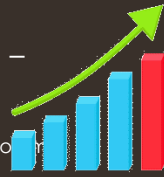
5 faza rasta malog preduzeća - opstanak

- Preduzeće ima određeni broj potrošača koji su zadovoljni dovoljno da nastave kupovinu proizvoda/usluga preduzeća
- Ujednačavanje prihoda i rashoda
- Ostvarivanje profita kojim se može finansirati budući rast
- Organizacija je i dalje jednostavna; vlasnik donosi odluke
- Najviše pažnje je usmjereno ka prognoziranju budućeg toka novca



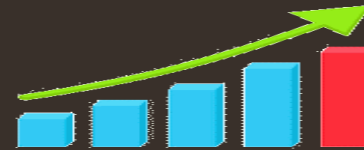
5 faza rasta malog preduzeća – osnivanje - **uspjeh**

- Svi resursi su usmjereni ka rastu (povećanje obima proizvodnje)
- U fokusu strategijskog planiranja su buduće potrebe tržišta i preduzeća
- Budžet je fokusu operativnih aktivnosti
- Funkcionalna organizaciona struktura
- Više osoba je uključeno u proces donošenja odluka, ali je uloga vlasnika i dalje najveća



5 faza rasta malog preduzeća – osnivanje – **prepuštanje (osnivača)**

- Profesionalni menadžment, mada je uloga vlasnika u donošenju odluka još uvijek značajna
- Preduzeće generiše dovoljno novca za dalja ulaganja ili uspješno prilagođavanje promjenama u okruženju

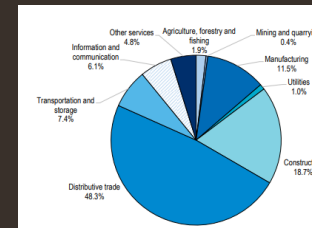


5 faza rasta malog preduzeća – osnivanje - **zrelost**

- Brzi rast
- Preduzeće ima odgovarajuće osoblje i dovoljno finansijskih sredstava potrebnih za dalje strateško planiranje i realizaciju strateških planova
- Upravljanje preduzećem u najvećoj mjeri preuzima menadžment
- Decentralizovano odlučivanje
- Uspostavljanje divizija (po proizvodima ili području) ukoliko je to potrebno
- Cilj – nastaviti sa rastom uz održavanje potrebne fleksibilnosti; opasnost od birokratizacije



Izveštaj Evropske komisije o sektoru MSP u Crnoj Gori (2021 i 2022):



Izveštaj Evropske komisije o sektoru MSP u Crnoj Gori (2021 i 2022):

	ENTERPRISES		PERSONS EMPLOYED		VALUE ADDED	
	NUMBER	SHARE	NUMBER	SHARE	€ BILLION	SHARE
SMEs (0-249 persons employed)	33 760	99.8%	138 839	76.3%	1.401	69.3%
LARGE ENTERPRISES (250+ persons employed)	52	0.2%	43 021	23.7%	0.620	30.7%

Data for 2019. The data are based on data provided by the Statistical Office of Montenegro.

SME-RELATED STRENGTHS AND CHALLENGES

KEY STRENGTHS

- According to the Global Entrepreneurship Monitor, Montenegro performs well above the EU average in early-stage entrepreneurial activity – both in general and for female entrepreneurial activity.
- The government has delivered a strong policy response to combat low levels of investment in R&D. Recently, it approved a smart specialisation strategy for the country as well as an improved regulatory framework to promote innovation.
- Following a new lifelong learning strategy, there has been a substantial increase in enrolment in dual vocational education and training, according to a European Training Foundation report.
- According to an OECD report, the country suffers from an uncoordinated approach in the provision of support measures to SMEs. These have now been merged into a single support mechanism, making it easier for SMEs to access them.

KEY CHALLENGES

- Montenegrin SMEs face a competitive environment distorted by the informal economy. According to the Informal Economy in Montenegro Report, the informal economy is estimated to total between 26% and 31% of the country's GDP.
- Alternative sources of funding are not available for young companies. Venture capital is practically non-existent and the local business angel network is limited, as reported by Eurostat and the Global Entrepreneurship Monitor. The Montenegro Economic Reform Programme also recognises that traditional banking finance does not meet the needs of entrepreneurs, start-ups and innovative SMEs.
- Montenegrin companies face a number of challenges related to the administrative burden. As reported in the World Bank's Doing Business report, these include paying taxes – which takes 300 hours a year – and the cost of enforcing contracts, which is above the EU average.

dcirovic@ucg.ac.me