we
SUCCEED

Менаџмент праксе за пословни успех
практични водич за предузетнице

Истраживање менаџмент праксе предузетница ради унапређења њихових компетенција да остваре пословни успех – WE-Succeed
Истраживање је спроведено уз подршку Фонда за науку Републике Србије. Број пројекта: 1012

Садржај

I Практични водич за предузетнице

Увод ... 4

Пословно планирање ... 5

Стратегије раста ... 9

Стратегија пенетрације тржишта ... 10

Стратегија развоја производа ... 11

Стратегија диверзификације ... 11

Повезана диверзификација ... 12

Неповезана диверзификација ... 12

Генеричке стратегије – стратегије конкурентности ... 13

Стратегија вођства у трошковима ... 14

Стратегија диференцијације ... 17

Управљање производним капацитетом ... 18

Дугорочно (стратегијско) управљање капацитетом: управљање величином капацитета ... 18

Промена величине капацитета – у ком обиму? ... 18

Промена величине капацитета – када? ... 21

Савети за динамичко управљање производним капацитетом ... 22

Средњорочно управљање капацитетом: управљање степеном искоришћености капацитета ... 24

Уједначено коришћење капацитета ... 24

План променљиве искоришћености капацитета којим се прате флуктуације тражње ... 25

Управљање тражњом ... 29

Сегментирање тржишта ... 32

Управљање односима у ланцу снабдевања ... 34

Односи са добављачима ... 34

Избор добављача ... 34

Ефекат леденог брега ... 37

Сегментирање базе добављача ... 39

Односи са каналима продаје ... 40

Дужина канала продаје ... 40

Ширина канала продаје ... 45

Избор канала продаје ... 46

Сложени канали продаје ... 47

II Предузетнице у производном сектору смернице за политике ... а - г

Увод

Афирмисањем значаја који има за унапређење економског положаја жена, али и за општи социо-економски прогрес друштва, предузетничка активност жена постаје актуелан феномен. Економско оснаживање жена и њихова предузетничка активност, као један од начина за остваривање тог циља, један су од индикатора развоја одређеног друштва.

Пројекат *WE-Succeed* почива на схватању да предузетничка активност жена може бити начин да се побољша квалитет живота и да се оствари друштвена једнакост. Како би допринео да се унапреди пословни успех предузетница, *WE-Succeed* истражује ефекте које управљачке одлуке предузетница у производном сектору Републике Србије имају на њихов пословни учинак.

WE-Succeed је конципиран као одговор на одређене изазове који постоје у истраживању предузетничке активности жена, првенствено на оне који се односе на следеће:

Предузетничка активност жена је мање изражена;
Истраживање предузетничке активности жена је недовољно или неадекватно;
Политике и мере подршке предузетничкој активности жена нису засноване на емпиријској евиденцији и резултатима научних истраживања;
Недовољна видљивост истраживачких резултата научника из Републике Србије, посебно у области друштвених наука;
Недостатак резултата истраживања који се могу пренети у индустрију.

Одговарајући на наведене изазове, Пројекат доприноси остваривању низа националних стратегијских циљева који се тичу конкурентности предузетничке активности жена, родне равноправности, сарадње универзитета и привреде, повећања квалитета и видљивости српске науке, као и академске мобилности. *WE-Succeed*:

Обогаћује знање о предузетничкој активности жена идентификовањем њених карактеристика у мање истраженим амбијентима, као што су земље у развоју и производни сектор;
Доприноси консолидацији теорија и потпуном разумевању сложеног феномена предузетништва;
Подстиче даља истраживања предузетничке активности жена;
Информише доношење јавних политика подршке предузетницама;
Побољшава конкурентност предузетница у Републици Србији, као и њихов социо-економски положај;
Унапређује истраживачки и иновативни капацитет, и повећава међународну видљивост истраживача из Републике Србије у области друштвених наука;
Генерише знање које се може применити у пословању и оно које подстиче друштвени и економски развој.

Текст који је пред вама представља један од резултата Пројекта који је намењен заједници предузетница у производњи, као врста водича и упутства за примену управљачких пракси за које је идентификовано да утичу на пословни успех. Препорука је да се овај практични водич користи као допуна мобилној апликацији која је развијена у оквиру Пројекта и која се може бесплатно обезбедити на следећој локацији:

https://play.google.com/store/apps/details?id=rs.ac.ni.eknfak.wesucceed&hl=en

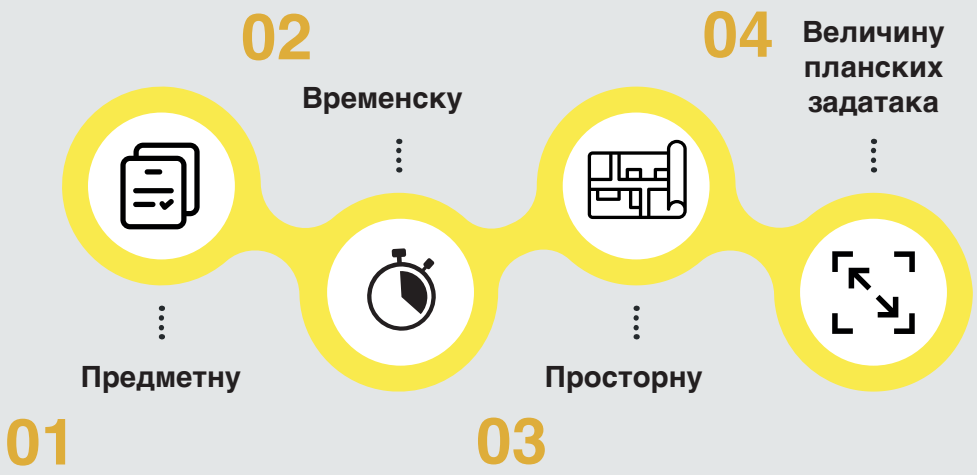
Пословно планирање

Планирање је прва фаза у једном циклусу управљања предузећем и подразумева дефинисање циљева и начина њиховог остваривања. Без обзира на то да ли се тако назива или да ли се припремају писани планови, свако лице које је управља предузећем свакодневно спроводи активност планирања.

Значај активности планирања произлази из најмање два разлога. Најпре, ово је прва фаза у једном циклусу управљања, те од ње зависи садржај и начин реализације наредних фаза у процесу управљања предузећем (организовање, контрола). Затим, приступом планирању са више могућих сценарија за будућност, предузеће дочекује будућност спремно, чиме се смањује негативан утицај неизвесности на пословање.

Циљеви који се дефинишу планском активношћу се могу односити на дужи или на краћи период, могу се тицати различитих пословних функција и елемената производње, могу се односити на предузеће у целини или на неки његов део, док се плански задаци чијим ће се остваривањем циљеви реализовати могу исказивати различитим величинама.

Сваки план, без обзира да ли је у писаној форми или не, има своје димензије, и то:



Предметна димензија плана указује на то шта је предмет планирања, шта је то што се планира. Предмет планирања могу бити пословне функције (производња, логистика, маркетинг, финансије, …) и елементи производње (средства за рад, предмети рада, људски ресурси). Уколико се планови израђују засебно за сваку функцију, односно елеменат производње, ради се о предметно парцијалним плановима. Са друге стране, уколико би се јединственим планом изразили плански задаци за све функције, односно за све елементе производње, такав план би био предметно интегрални план. Због комплексности приказа, предметно интегрални планови се ретко када израђују.

Временска димензија плана одређује време на које се план односи. Са аспекта временске димензије, планови могу бити дугорочни (стратегијски), средњорочни (инвестициони) и краткорочни (текући и оперативни). Не постоји јединствен приступ и одговор на питање који се период сматра дугим, средњим или кратким у планирању. У принципу, одговор на ово питање зависи од динамике гране и тржишта на ком се послује. Што је динамика израженија, односно што су прилике у грани и на тржишту неизвесније, то се период планирања више скраћује. Тако се у стабилним гранама и на стабилним тржиштима период од 3 године сматра средњим роком, док се у динамичним гранама и на неизвесним тржиштима ово може сматрати дугим роком.

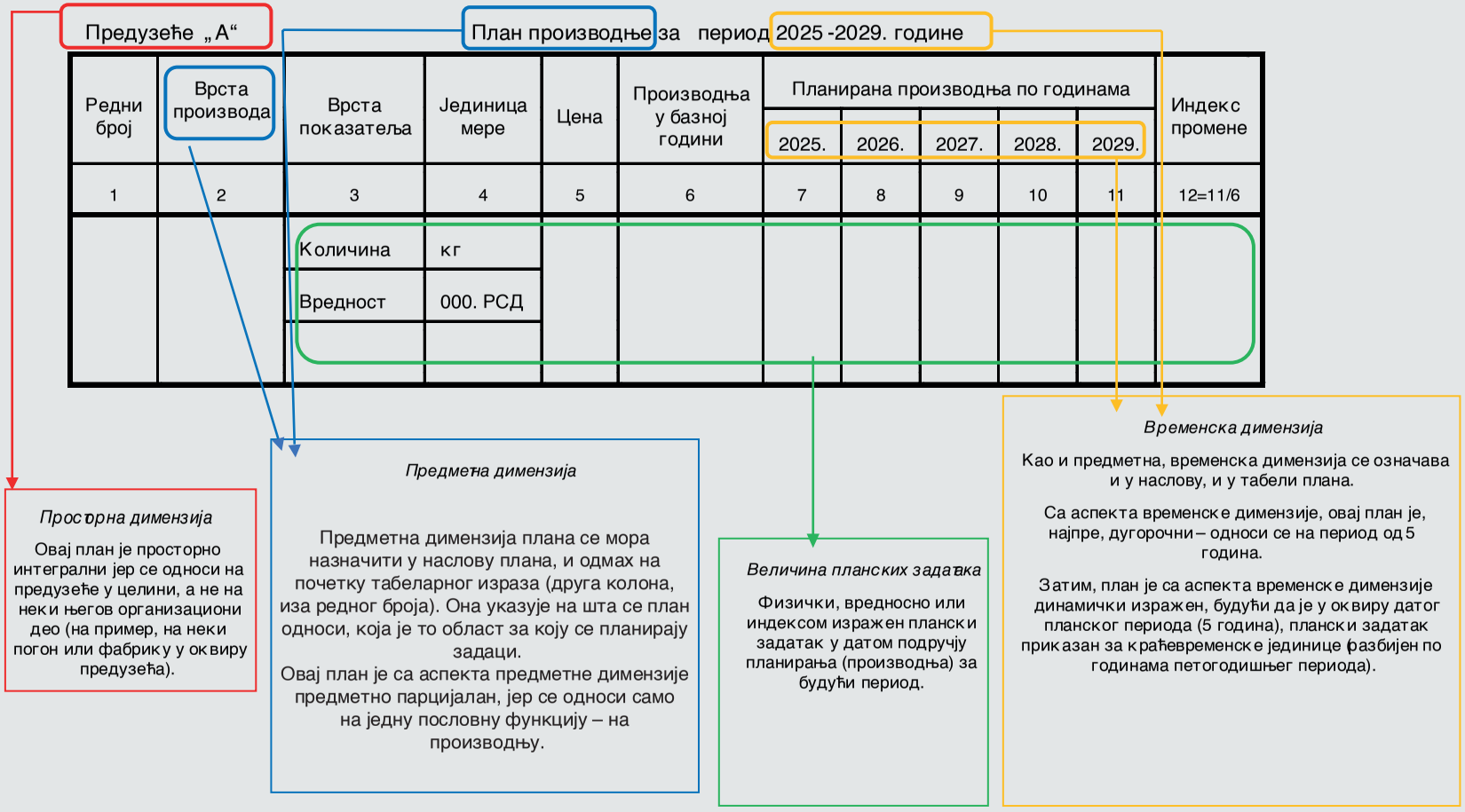
Битно је знати да са аспекта временске димензије планови могу бити статички и динамички. Статички су они планови у којима је за цео плански период плански задатак изражен једном величином. На пример, ако се израђује план за годину дана (1 година је плански период) и у њему се једном величином изрази планирани обим производње за целу годину – план је да у току следеће године буде произведено 1.200 кг производа – то би био статички годишњи план. Овај статички годишњи план може постати динамички (може се динамизирати) уколико се претходно јединствено изражен плански задатак (1.200 кг производа) за цео плански период (1 година), „разбије“ на плански задатак за краће временске јединице у оквиру планског периода. На пример, у току сваког месеца дате планске године, у плану је да буде произведено 100 кг производа (укупно 1.200 кг за годину дана).

На описани начин се може динамизирати било који статички изражен план.

Просторна димензија плана одређује простор на који се план односи. Са аспекта ове димензије, планови могу бити просторно интегрални – када се односе на предузеће у целини, или просторно парцијални – када се односе на неки организациони део предузећа.

Коначно, величина планских задатака је димензија плана којом се одређују задаци које треба остварити у планском периоду. Плански задаци могу бити изражени физичким јединицама мере (планирана продаја од 1.200 кг производа за 2025. годину) и/или вредносним јединицама мере (планирана продаја у вредности од 1.200.000 РСД за 2025. годину). Такође, плански задаци се могу изразити апсолутним (физичке или вредносне јединице мере) или релативним показатељима – рацио бројеви, индекси, коефицијенти (на пример, планиран је раст обима производње за 2025. годину у износу од 10% у односу на базну годину).

Битно је истаћи да, када се план изражава писано (табеларно), свака од наведених димензија мора бити јасно видљива у табеларном приказу плана **(Слика 1).**



Слика 1. Димензије плана

Стратегије раста

Стратегијама раста предузеће жели да оствари раст перформанси у будућности. Дакле, циљ коме се тежи свим стратегијама раста јесте раст перформанси (мерено тржишним учешћем, финансијским мерилима и слично). Пут до повећане вредности изабране перформансе у будућности може бити различит, због чега се разликују различите стратегије раста.

Ансофова матрица раста, названа по творцу Игору Ансофу, је један од најчешће коришћених оквира за категоризацију стратегија раста. Посматрано у односу на то да ли се предузеће опредељује за постојећи или нови производ и тржиште, стратегије раста могу бити: стратегија пенетрације тржишта, стратегија развоја тржишта, стратегија развоја производа и стратегија диверзификације (**Слика 2**). Битно је истаћи да је код свих наведених стратегија, циљ исти – раст перформанси. Оно што их разликује је начин остваривања тог циља.

		Тржиште	
		постојеће	*ново*
Производ	*постојећи*	Пенетрација	Развој тржишта
	нови	Развој производа	Диверзификација

Слика 2. Стратегије раста

Стратегија пенетрације тржишта

Применом ове стратегије раст се остварује тако што се повећава обим (вредност) продаје постојећег производа на постојећем тржишту. Ово је најмање ризична стратегија раста будући да не подразумева иновирање производа, као ни освајање новог тржишта. Повећање продаје постојећег производа на постојећим тржиштима се може остварити на један од следећих начина:

- Повећањем обима или учесталости куповине постојећих купаца. Ово се најчешће постиже применом мера из домена маркетинга као што су: повећање паковања, гратис производ, указивањем на начине на које купац може користити производ (штампање рецепата у којима се користи посматрани производ на етикети производа), програмима лојалности и слично.

- Освајањем купаца који до сада нису користили и куповали производ (нити производ посматраног предузећа, нити производ конкуренције). Да би се ово постигло, потребно је најпре испитати шта је разлог некуповине производа – да ли потенцијални купци нису информисани да производ постоји, или не знају како им он може допринети задовољењу неке потребе, или им, можда, није био физички доступан и слично.

- Освајањем купаца конкуренције. Ово је најризичнија тактика у оквиру стратегије пенетрације јер подразумева директан напад и сучељавање са конкуренцијом у борби за исту групу купаца.

Стратегија развоја тржишта

Када се потенцијал постојећег тржишта исцрпи и утврди се да даљи раст на њему није могућ, предузеће се може одлучити за освајање новог тржишта својим постојећим производом. У овом случају се ради о стратегији развоја тржишта која подразумева да се постојећи производни програм пласира на ново тржиште. Када се каже ново тржиште, мисли се на географски ново тржиште – освајање регионалног, националног, међународног тржишта. Међутим, ново тржиште не мора нужно бити на новој географској локацији. Новим тржиштем се у контексту ове стратегије сматра и нов тржишни сегмент на постојећој географској локацији.

Ову стратегију карактерише одређени ниво комерцијалног ризика – ризика да се постојећи производ неће продавати на новом тржишту. Овај комерцијални ризик ће бити већи што је ново тржиште по својим карактеристикама различитије у односу на постојеће тржиште предузећа, и обрнуто. Због тога је за успех у реализацији ове стратегије изузетно битно да се карактеристике новог тржишта добро истраже пре него што се понуда пласира.

Стратегија развоја производа

Раст перформанси предузећа се применом ове стратегије остварује увођењем новог производа у производни програм који се пласира на постојеће тржиште предузећа. Дакле, код ове стратегије је новина на страни производа, док тржиште остаје исто.

За разлику од стратегије развоја тржишта коју карактерише комерцијални ризик, стратегију развоја производа, уз комерцијални, карактерише и технолошки ризик. Наиме, комерцијални ризик ове стратегије је у томе да нов производ неће бити прихваћен од стране потрошача, односно да га они неће куповати. Уз овај ризик, стратегију карактерише и технолошки ризик, односно ризик да нов производ неће бити могуће ни произвести или да он неће имати карактеристике које су дизајниране и захтеване од стране тржишта.

Стратегија диверзификације

Ова стратегија је најкомплекснија и најризичнија стратегија раста будући да подразумева новине на обе стране, и на страни производа, и на страни тржишта. Стратегијом диверзификације предузеће улази на нова тржишта са новим производима. Другим речима, предузеће улази у нове послове.

У зависности од тога да ли су ти нови послови у које се улазе по нечему слични (повезани) са постојећим пословима предузећа, или нису, постоје два основна правца диверзификације:

- **Повезана (сродна) и**
- **Неповезана (несродна, конгломератска) диверзификација.**

► *Повезана диверзифијација*

Нови послови у које предузеће улази су у случају повезане диверзификације слични, односно по некој карактеристици су повезани са постојећим пословима. Ова повезаност може бити хоризонтална или вертикална. Повезана хоризонтална диверзификација подразумева да предузеће улази у нов посао (или послове), али оно при томе не мења своју позицију у ланцу снабдевања – на пример, и даље остаје произвођач готовог производа. Нови послови у које се улази су углавном производња комплементарних производа, супститута или на други начин сличних производа постојећим производима предузећа.

Повезаном вертикалном диверзификацијом предузеће улази у повезане послове дуж свог ланца снабдевања. Оно овом стратегијом допуњава своју позицију у ланцу снабдевања. Ако је, на пример, било само произвођач готовог производа, оно постаје и произвођач инпута (посао добављача) и/или дистрибутер својих производа. Дакле, овде се ради о сличности послова у смислу њихове повезаности у стварању укупне вредности за купца. Повезана вертикална диверзификација може бити уназад (када се улази у посао свог добављача, односно претходног учесника у ланцу снабдевања) или унапред (када се улази у посао дистрибутера, односно следећег учесника у ланцу снабдевања).

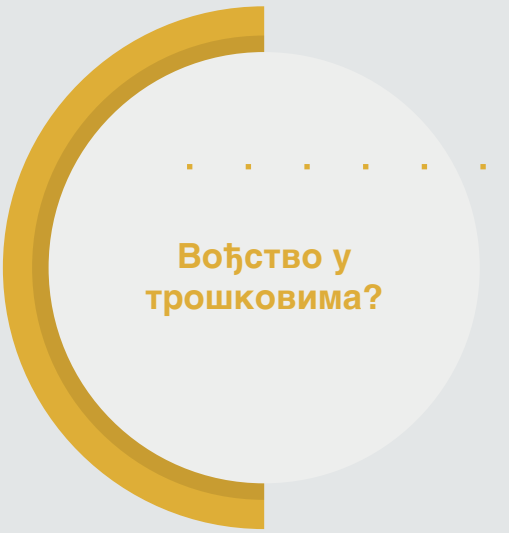
► *Неповезана диверзификација*

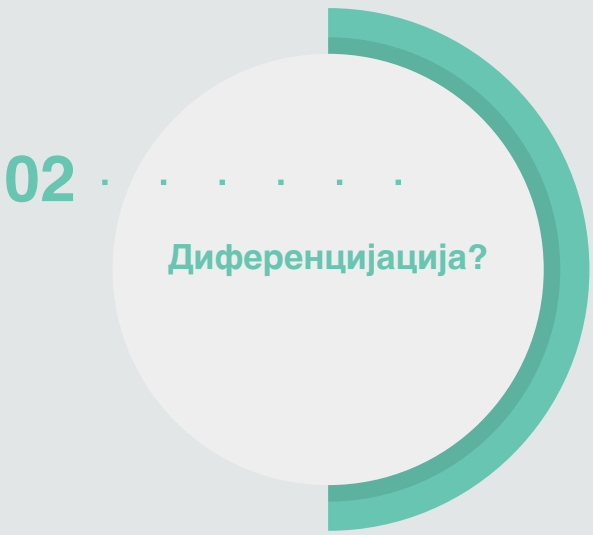
Коначно, неповезаном диверзификацијом предузеће улази у послове који су несродни постојећим пословима. Као најчешћи мотиви за улазак у послове који се разликују у односу на постојеће пословање предузећа, наводе се: атрактивна стопа приноса у новом послу, дисперзија ризика и стабилизација новчаних токова („не треба држати сва јаја у истој корпи“), куповина потцењеног посла и слично. Међутим, с обзиром на то да подразумева највеће удаљавање у односу на постојеће послове, ризик ове стратегијске оријентације је у томе да предузеће не поседује знања и ресурсе за обављање и управљање новим пословима.

Генеричке стратегије – стратегије конкурентности

За разлику од стратегија раста које дају одговор на питање како ће предузеће остварити раст, генеричке стратегије дају одговор на питање шта је извор (разлог) конкурентности предузећа у сваком послу који обавља.

Генерално се полази од тога да су два базична извора конкурентности: ниски трошкови и диференцијација. Дакле, посао је конкурентан на тржишту зато што предузеће успева да га обавља са нижим трошковима у односу на конкуренцију или зато што га обавља на другачији начин (диферентно) и нуди неку додатну вредност купцима.





Стратегија вођства у трошковима

Извор конкурентности посла применом стратегије вођства у трошковима јесте у нижим трошковима предузећа у односу на конкуренцију. Дакле, у случају ове стратегије се увек ради о релативној трошковној позицији предузећа, односно о односу сопствених трошкова обављања неког посла у односу на трошкове конкурената у обављању тог истог посла.

Поставља се питање зашто два произвођача истог производа који послују на истом тржишту имају различите трошкове у обављању истог посла. На износ трошкова у обављању одређеног посла и на њихово понашање утиче то које активности у ланцу вредности предузеће обавља и како их обавља.

Ланац вредности представља сет активности које се обављају унутар једног предузећа у процесу стварања вредности за стејкхолдере предузећа. На пример, ланац вредности чине следеће активности: активности улазне и излазне логистике, производње, маркетинга, набавке, управљања људским ресурсима, итд.

Два предузећа која послују на истом тржишту у истој грани **могу имати ланце вредности различите дужине**, у зависности од тога које све активности у стварању укупне вредности сама обављају, а које набављају на екстерном тржишту (други обављају за њих).

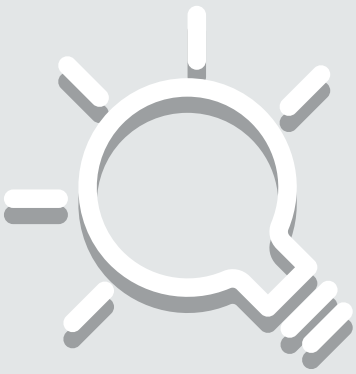
Како би се утврдила могућност примене стратегије вођства у трошковима, потребно је трошкове пратити по активностима у ланцу вредности предузећа. Да би то било могуће, у првом кораку је потребно утврдити како изгледа ланац вредности предузећа, односно идентификовати које то активности у ланцу вредности предузеће обавља интерно (ове активности чине његов ланац вредности). Након што се утврди које активности чине ланац вредности, потребно је укупне трошкове распоредити по активностима у оквиру којих настају, односно по оним које највише утичу на износ и понашање трошкова. На овај начин се добија скица ланца вредности предузећа који показује дистрибуцију укупних трошкова по активностима ланца вредности.

Ланац вредности који поред идентификованих активности које предузеће обавља приказује и износ трошкова у оквиру сваке активности омогућава сагледавање процентуалног учешћа трошкова сваке од активности ланца вредности у укупним трошковима посла. Зашто је ово битно? Ово је битно зато што се на овај начин омогућава идентификовање оне активности (или оних активности) чији трошкови имају највеће учешће у укупним трошковима посла. И, управо се у овим активностима налази највећи потенцијал за уштеде (јер оне генеришу највише трошкова).

Логично је да ће у настојању да смањи укупне трошкове, предузеће своју пажњу фокусирати на ону активност која генерише највише трошкова, јер се смањењем трошкова ове активности могу остварити највеће уштеде на нивоу укупног посла. Зато је, након што се утврди која је то активност која генерише највеће трошкове, потребно утврдити од којих то фактора зависи колики ће бити и како ће се понашати трошкови посматране активности. Дакле, шта је то од чега зависи колики ће бити износ и како ће се повећавати/смањивати трошкови посматране активности. Када се ови разлози (фактори) утврде, онда се смањење трошкова активности остварује утицајем на идентификоване факторе.

На пример, уколико је предузеће, које жели да имплементира стратегију вођства у трошковима, идентификовало да се у његовом ланцу вредности највећи део трошкова односи на трошкове производних активности, даља пажња ће бити усмерена ка смањењу трошкова производње. Да би се смањили трошкови производње, потребно је утврдити од којих то фактора зависи колики ће бити ови трошкови, а затим утицати на те факторе како би се трошкови смањили. На пример, уколико се установи да највећи утицај на висину и динамику трошкова производње има степен искоришћености капацитета, онда пут ка смањењу трошкова производње подразумева утицај на степен искоришћености капацитета у производњи. Утицајем на степен искоришћености капацитета се утиче на трошкове производње и, тиме, на укупне трошкове ланца вредности посла.

Уз овај приступ контроле фактора трошкова, имплементација стратегије вођства у трошковима може подразумевати и комплементарни приступ такозване реконфигурације ланца вредности. Овај приступ подразумева остваривање уштеда у трошковима обављања појединих активности тако што ће се оне обављати на неки другачији, ефикаснији начин или тако што ће се њихово обављање поверити екстерном субјекту који их може обављати ефикасније (аутсорсинг).



Стратегија диференцијације

Овом стратегијом предузеће гради своју конкурентност на томе што своју понуду чини другачијом у односу на понуду конкуренције. Полазни моменат у имплементацији ове стратегије јесте утврдити по којој то карактеристици своју понуду треба учинити различитом у односу на конкуренцију. У давању одговора на ово питање мора се поћи од захтева и ставова потрошача и понуду учинити различитом по оној карактеристици коју потрошачи сматрају битном, по оној која ће их определити да изаберу посматрану понуду, а не понуду конкуренције.

Међутим, у пракси се дешава да менаџмент предузећа сматра да је одређена карактеристика понуде битна за потрошаче и по њој изврши диференцирање, не истраживши мишљења, ставове и намере потрошача по овом питању. Резултат може бити диференциран производ који потрошачи не купују зато што им та различитост коју им је предузеће понудило није битна. Дакле, потрошачи су ти који дају одговор на питање по којој карактеристици треба диференцирати понуду.

Затим, диференцирање понуде, по правилу, изазива веће трошкове. Стога, да би остварило жељене циљеве, поред тога што ће понудити разлику која је потрошачима битна, предузеће мора ту битну разлику да понуди по цени коју су потрошачи спремни и способни да плате. Може се десити да предузеће развије понуду која је различита у односу на понуду конкуренције и да потрошачи заиста и сматрају да је та разлика битна, али да, без обзира на то, не купују производ зато што не могу да га приуште.

Закључак је да је успешна диференцијација у оку и у новчанику потрошача. Другим речима, потрошачи морају бити свесни различитости понуде предузећа и та им различитост мора бити битна (у оку) а, затим, морају бити платежно способни да ту различиту понуду и купе (у новчанику). Додатно, уколико овакву различитост конкуренција не може да имитира, онда ће диференција бити основ одрживе (дугорочне) конкурентске предности предузећа.

Дугорочно (стратегијско) управљање капацитетом: управљање величином капацитета

Управљање производним капацитетом је један од најзначајнијих аспеката управљања производњом. Поред тога што својом величином, структуром и функционалним карактеристикама утиче на профитабилност и конкурентност производних предузећа, капацитет је лимитирајући фактор пословања. Краткорочно посматрано, капацитет апсолутно ограничава пословање будући да га је у овом року јако тешко променити имајући у виду чињеницу да повећање величине или структуре капацитета може захтевати значајна финансијска средства, као и време потребно за набавку и стављање у функцију. У дужем року је могуће променити величину и структуру капацитета. Међутим, када промена величине капацитета подразумева и промену његове структуре, нова опрема може захтевати коришћење нове сировинске базе или запослене новог сета квалификација који се не могу обезбедити. У том смислу се каже да је дугорочно посматрано, капацитет релативно лимитирајући фактор производње.

Што се тиче одлуке о томе са којом ће величином капацитета предузеће пословати, она се у највећем броју случајева односи на решавање дилеме да ли ће предузеће имати капацитет који је већи или мањи у односу на просечно очекивану тражњу.

Величина и структура капацитета које су установљене оснивањем предузећа се временом мењају као одговор на динамику окружења. Динамичким стратегијама капацитета се уважава динамичност окружења и потреба за прилагођавањем, односно променом величине капацитета током времена. На овај начин се динамичким стратегијама даје одговор на питања када и у ком обиму треба мењати величину капацитета. [1]

Промена величине капацитета – у ком обиму?

Када постоји потреба да се, због очекиване промене тражње, промени величина капацитета, једно од првих питања на које треба дати одговор јесте да ли ће се укупна потребна промена величине капацитета (без обзира да ли се ради о повећању или смањењу) извршити одједном или постепено, у више наврата сукцесивно. С тим у вези, постоје два приступа: експанзионистички (укупна промена одједном) и конзервативни (укупна промена у више наврата) – **Слика 3**.

[1] *У наставку ће се питање промене величине капацитета разматрати у контексту повећања величине. Ипак, треба имати у виду то да се одлуке о промени величине капацитета односе и на смањење величине капацитета.*

Слика 3. Стратегије промене величине капацитета

Предности и недостаци наведених приступа приказани су у **Табели 1**.

Табела 1. Предности и недостаци експанзивне и конзервативне стратегије

	Предности	*Недостаци*
Потребна промена величине капацитета се спроводи одједном (експанзионистичка стратегија)	Могући ефекти економије обима Потпуно задовољење тражње Већа флексибилност	Већа иницијална улагања Већи ризик вишка капацитета (уколико се очекивано повећање тражње не оствари)
Потребна промена величине капацитета се спроводи фазно (конзервативна стратегија)	Мања иницијална улагања Мањи ризик вишка капацитета (уколико се очекивано повећање тражње не деси, може се зауставити повећање капацитета)	Мања флексибилност (не може се реаговати на изненадни раст тражње, јер капацитет није повећан у довољном обиму)

Промена величине капацитета – када?

Одлука о томе када ће се променити величина капацитета (пре или након што се деси промена тражње) се доноси у зависности од тога да ли је опредељење да капацитет буде већи или мањи од тражње. Уколико је стратегијска оријентација таква да подразумева да је капацитет већи од тражње, онда је у случају да се у будућности очекује раст тражње, потребно повећати величину капацитета пре него што се повећање тражње деси, како би се обезбедило да, када се повећање тражње деси, капацитет буде већи од тражње (јер је то стратегијско опредељење). Овај приступ је познат као стратегија предњачења капацитета у односу на тражњу (проактивна стратегија повећања величине капацитета).

Са друге стране, стратегија заостајања капацитета за тражњом подразумева опредељење да је капацитет мањи од тражње. То би значило да је, у случају када се у будућности очекује повећање тражње, потребно повећати величину капацитета након што се повећање тражње деси, како би се обезбедило да је капацитет увек мањи од тражње (реактивна стратегија повећања величине капацитета). Кратак преглед предности и недостатака наведених опција, дат је у **Табели 2**.

Табела 2. Предности и недостаци опција капацитет предњачи у односу на тражњу и капацитет заостаје за тражњом

	Предности	*Недостаци*
Величина капацитета већа од величине тражње (капацитет предњачи)	Максимизирање прихода задовољењем тражње у пуном обиму. Већином времена постоји резерва капацитета па се може одговорити на промене у тражњи. Може се створити баријера за улазак конкурената.	Неискоришћени капацитет или, чак, трајни вишак капацитета уколико се прогнозирани обим тражње не оствари. Капитални издаци за изградњу већег капацитета пре него што се тражња манифестује.
Величина капацитета мања од величине тражње (капацитет заостаје)	Тражња је увек довољна да се капацитет упосли у потпуности. Одложено је улагање у повећање капацитета. Мањи ризик вишка капацитета. Мања је зависност од реалности прогнозе тражње. Када се повећање величине капацитета одложи, може се набавити савременија опрема, или опрема чија је цена у међувремену смањена.	Тражња се не може задовољити у пуном обиму па се јављају опортунитетни трошкови изгубљене продаје. Не може се брзо реаговати на промене тражње.

Имајући у виду ресурсну захтевност, дужину периода на који се стратегијске одлуке о капацитету односе и, самим тим, ризик коме је предузеће изложено, препоручује се поштовање одређених принципа стратегијског управљања капацитетом:

Усклађивање стратегије капацитета са пословном стратегијом и животним циклусом производа

Стратегија капацитета која подразумева да је капацитет већи (предњачи) у односу на тражњу је адекватна за предузећа чији је извор конкурентности у иновацијама и вишем нивоу услуга купцима. Да би нов производ био произведен, капацитет за његову производњу треба обезбедити пре него што се тражња за новим производом манифестује. Такође, предузећа која конкуришу на бази респонзивности и брзог одговора трпе веће негативне ефекте недостатка капацитета. Због тога ова предузећа улажу у величину капацитета која је већа од просечне тражње. С друге стране, предузећа чија се конкурентска позиција базира на трошковној ефикасности и која бирају да буду реактивни учесници на тржишту, бирају стратегију којом капацитет заостаје за тражњом (мањи је од тражње).

У вези са претходним је и потреба да се стратегија капацитета усклади са животним циклусом производа. У почетним фазама животног циклуса производа, када тражња још увек није значајна, нити извесна, углавном се имплементира стратегија којом капацитет предњачи у односу на тражњу. Касније, у зрелој и у фази опадања, величина капацитета, углавном, заостаје за тражњом.

Скраћивање времена потребног за активирање капацитета

Уколико се време које је потребно да се капацитет стави у функцију (активирање капацитета) скрати, онда ће бити могуће да се његово повећање изврши касније, односно ближе тренутку када је већа величина потребна (јер је потребно мање времена да се капацитет активира). Одлагањем повећања величине капацитета омогућава се да се у међувремену прикупе неопходни подаци и смањи ризик.

Скраћивање времена активирања капацитета могуће је остварити уколико се одређене активности обављају паралелно (на пример, истовремени дизајн, паралелно обављање различитих набавних активности). Такође, рационализација процеса обезбеђења капацитета доприноси скраћивању времена које је неопходно за реализацију овог процеса. Рационализација се постиже бољом координацијом активности дизајнирања, набавке и изградње; отклањањем активности које не доприносе вредности; смањењем грешака коришћењем стандардних решења и слично.

Модуларизација капацитета

Рашчлањивањем монолитне (јединствене) јединице капацитета на више модула (делова) омогућава се да се повећање капацитета изврши инкрементално, додавањем мањих јединица капацитета више пута током одређеног периода. На овај начин се смањују иницијални трошкови повећања величине капацитета. Такође, смањује се и ризик повећања величине капацитета јер се укупно повећање величине не врши одједном, већ у више наврата. Уколико у међувремену дође до промена одређених фактора, даље повећање величине капацитета се може прекинути или на други начин прилагодити новонасталим условима пословања.

Модуларизацијом капацитета се смањују физичке димензије јединице капацитета и поједностављује се њихово инсталирање. Ово, такође, доприноси скраћивању времена активирања капацитета.

Повећање флексибилности капацитета

Ова активност је усмерена на смањивање ефекта неповратности инвестиција у капацитет. Неповратност инвестиција у капацитет постоји јер се инвестирани износ не може повратити ликвидацијом капацитета у који је посматрана сума инвестирана. Један од честих приступа за повећање флексибилности подразумева да се фиксни трошкови који се односе на улагање у одређену величину и структуру капацитета трансформишу у варијабилне трошкове подуговарања, аутсорсовања, ангажовања додатних радника за потпуније искоришћење постојеће величине капацитета и слично. На овај начин предузеће не улаже у повећање величине капацитета, већ користи друге, флексибилније начине за експлоатацију потребне величине капацитета. Ови флексибилнији приступи су нарочито значајни у динамичним гранама у којима је ризик везивања средстава у одређену величину и структуру капацитета већи.

Уколико је могуће, добро решење може бити и то да се иницијално користи капацитет опште намене. На овај начин предузеће одлаже технолошку специјализацију, односно коришћење специјализованих средстава за рад и тиме повећава флексибилност капацитета. На флексибилност капацитета може се утицати и повећањем његове адаптибилности. Адаптибилност капацитета се може остварити тако што ће се при иницијалном дизајнирању величине капацитета уградити опције за његову каснију брзу промену и прилагођавање.

Средњорочно управљање капацитетом: управљање степеном искоришћености капацитета

Због карактеристика које су иманентне производном капацитету, одлуке о величини и структури капацитета су у највећој мери дугорочне оријентације, због чега се и истиче да капацитет представља ограничавајући фактор за реализацију производних операција. Међутим, иако се одлукама о величини капацитета поставља ограничавајући оквир пословања на дуги рок, нека прилагођавања капацитета су могућа у средњем и у кратком року.

У средњем и, нарочито, у кратком року се величина капацитета сматра фиксном (не може се мењати), те је управљање капацитетом у овом року усмерено на усклађивање дате величине капацитета са величином тражње и то променом степена искоришћења величине капацитета. У овом домену управљања капацитетом може се усвојити неки од приступа којим се утиче на степен искоришћења капацитета или нека од мера управљања тражњом како би се извршило усклађивање обима тражње и расположивог капацитета. Дакле, управљање капацитетом се спроводи у неком од следећих оквира:

Одржавање уједначене искоришћености капацитета без обзира на кретање обима тражње, односно план уједначеног искоришћења капацитета.

Промена нивоа искоришћености капацитета сагласно промени обима тражње, план искоришћења капацитета којим се прати тражња.

Предузимање мера управљања тражњом.

Уједначено коришћење капацитета

Планом уједначеног (уравнотеженог) искоришћења капацитета се, како и сам назив сугерише, планира константан ниво искоришћености капацитета, без обзира на флуктуације тражње. Овакав приступ коришћењу капацитета подразумева да се за сваки плански период, током укупног планског хоризонта, планира подједнак обим производње који се углавном дефинише на просечном нивоу очекиване тражње.

Одржавање константног нивоа искоришћења капацитета, без обзира на стварно кретање тражње, имаће за последицу да се у периодима када је аутпут предузећа већи од обима тражње формирају залихе готових производа. Ове залихе ће, затим, бити коришћене за подмирење тражње у оним периодима у којима ће тражња бити већа од обима аутпута који може да се генерише дефинисаним нивоом искоришћења капацитета.

Када степен искоришћености капацитета доводи до стварања залиха готових производа, поред неминовних трошкова држања залиха, јавља се и ризик њиховог застаревања. Због тога овај приступ није прихватљива опција за тржишта која су под утицајем модних трендова, као и за тржишта кварљивих производа. Залихе готових производа често нису прихватљива опција ни за произвођаче у high-tech делатностима будући да техничке производе, и нарочито оне који су профитабилни, карактерише брзо опадајућа тражња и изражен ризик застаревања.

Када дефинисани константан ниво искоришћености капацитета генерише понуду која је мања од величине тражње, постоје опортунитетни трошкови изгубљене продаје. Такође, на овај начин се може угрозити ниво услуге купцима јер се може десити да, због мањка готових производа, купац треба да чека на извршење поруџбине, што доводи и до појаве заосталих или неизвршених поруџбина. Ипак, пракса показује да је овај приступ прихватљив за предузећа која послују у капитално интензивним делатностима која желе пуну и равномерну годишњу запосленост капацитета.

План променљиве искоришћености капацитета којим се прате флуктуације тражње

Имплементација овог плана је комплекснија у односу на план уједначеног коришћења капацитета будући да подразумева примену низа тактичких мера за усклађивање степена искоришћености капацитета са обимом тражње. За овакав приступ у планирању искоришћености капацитета се одлучују она предузећа која желе да смање трошкове залиха, али и она предузећа која не могу да стварају залихе као што су, на пример, услужна предузећа, или предузећа која производе кварљиве производе.

Основни начини усклађивања искоришћености капацитета са динамиком тражње односе се на:

- Варијације у фонду радног времена радника.
- Варијације у броју радника.
- Подуговарање дела производње.

Варијације у фонду радног времена радника

Ово је најбржи начин усклађивања степена искоришћености капацитета и обима тражње. Смањење фонда радног времена радника може бити посебно пожељна када се желе задржати висококвалификовани радници за чијим радом тренутно не постоји потреба, а које је тешко заменити и поново ангажовати када се потреба за њима опет јави.

Уколико је могуће, у периоду када се ниво тражње смањује пожељно је да се, уместо одсуства, време нерада запослених апсорбује тако што ће им се поверити обављање других послова.

Повећање фонда радног времена радника се постиже активирањем опције прековременог рада радника. Трошкови приступа који подразумева повећање радног фонда рада радника се односе на цену прековременог рада.

Приликом одлучивања о избору ове опције за усклађивање искоришћености капацитета са обимом тражње треба размотрити и чињеницу да постоји одређена граница за прековремено ангажовање радника након које, због умора радника, долази до пада продуктивности.

Такође, прековремени рад може угрозити и ниво квалитета производа.

Варијације у броју радника

Као начин да се прилагоди број запослених, мера запошљавања и отпуштања је адекватна пре свега у оним ситуацијама када се односи на промену броја неквалификованих и полуквалификованих радника, као и када постоји адекватно тржиште рада које може благовремено да одговори на промењене потребе предузећа.

Такође, ова мера је адекватнија за радно-интензивне делатности.

И ова опција подразумева одређене трошкове за предузеће, али покреће и одређена етичка питања. У случају ангажовања нових радника, поред зарада нових запослених, јављају се и трошкови њиховог регрутовања, као и губици услед мање продуктивности радника чији се ефекти рада налазе на почетку њихове криве учења. Будући да немају акумулираног искуства у обављању конкретног посла у датом организационом контексту, може се очекивати да ће просечни трошкови рада нових радника бити већи.

Трошкови отпуштања запослених се односе на отпремнине, али и на пад морала радника који остају у предузећу, као и на губитак имиџа предузећа на тржишту рада. Поврх тога, скривени трошак овог решења је губитак имплицитног знања које носе отпуштени радници а које је било од значаја за остваривање одређеног нивоа продуктивности.

Када је на нивоу предузећа ситуација таква да се повећање обима тражње јавља само у неком делу активности, решење је да се послови и радна задужења дефинишу флексибилно, тако да се радници са радних места на којима нема повећања тражње, пребаце на обављање послова који имају раст тражње.

Подуговарање дела производње

Трећи начин за усклађивање сопствене понуде и тражње који се може користити у ситуацији када је тражња већа од аутпута који се генерише датом величином и степеном искоришћења сопственог капацитета јесте подуговарање дела производње.

При томе, треба правити разлику између подуговарања као тактике за привремено повећање аутпута коришћењем туђег капацитета, и аутсорсинга који представља стратегијско опредељење предузећа да део активности препусти спољном добављачу како би се оно фокусирало на своје језгро пословања.

Подуговарање дела производње је, углавном, последња опција којој се прибегава будући да поред значајних трошкова, може имати и друге, дугорочно негативне последице на пословање предузећа.

Поред тога што укључивање подуговарача може повећати цену производа или смањити приход фокалног предузећа за износ зараде (циљане профитне маргине) подуговарача, ангажовање треће стране за обављање дела производње може угрозити квалитет или брзину испоруке.

Такође, не би требало потценити и могућност да се на овај начин отвори простор за улазак подуговарача на тржиште наручиоца посла, као и чињеницу да се на овај начин губи део контроле над аутпутом предузећа.

Управљање тражњом

Уз управљање степеном искоришћености капацитета на начине који су описани, усклађивање расположиве величине капацитета и тражње могуће је остварити и мерама које су усмерене на управљање тражњом. Мерама управљања тражњом се тражња смањује или повећава тако да се прилагоди величини капацитета којом предузеће располаже. Мере управљања тражњом могу бити **реактивне и проактивне.**

Типична **реактивна активност** подразумева дефинисање листе чекања за извршење поруџбине. У ситуацији у којој предузеће не може да подмири тражњу текућом производњом или са залиха, оно може примити поруџбину уз обавезивање да ће је извршити у догледно време у будућности. На овај начин се избегава додатно коришћење капацитета неком од мера из домена управљања радним фондом. Наравно, ова опција има смисла једино онда када је купац спреман да чека на извршење поруџбине. Да би се то десило, углавном је потребно да понуду предузећа карактерише уникатност у неком смислу.

Јединственост понуде, на пример, може постојати када је предузеће једини понуђач посматраног производа, или га нуди по значајно повољнијој цени. У супротном, примљена поруџбина чије је извршење одложено ће, највероватније, постати изгубљена продаја.

Проактивне мере управљања тражњом подразумевају то да предузеће својим маркетиншким напором покушава да промени образац кретања тражње усмеравајући га према расположивом капацитету.

Најчешћи проактивни приступ за управљање тражњом је путем цене. Када је обим тражње већи од капацитета, предузеће може применити неку од тактика дестимулисања тражње, као што је повећање цена. Међутим, ова мера за последицу има опортунитетне трошкове изгубљене продаје (јер ефективна тражња постоји). Стога, уколико је тражња дугорочно већа од величине капацитета, решење треба тражити у повећању величине капацитета.

Наравно, дешава се и обрнута ситуација, да је капацитет већи од обима тражње. У том случају је потребно стимулисати тражњу. Тражња се може подстаћи адекватном политиком цена и другим мерама из домена маркетинга. Наравно, простор за усмеравање тражње на бази промена цена зависи од интензитета ценовне еластичности тражње. Што је тражња ценовно еластичнија, то ће она више реаговати на промену цена, и обрнуто.

Уједначавање нивоа тражње је могуће остварити и агресивнијом промоционом кампањом. Међутим, за разлику од мера промене цена, тајминг утицаја на тражњу путем промоционих кампања се не може у потпуности контролисати. На пример, може се десити да тражња одреагује касније на одређени промоциони напор, и да се тиме негативно утиче на искоришћеност капацитета у периоду у коме, да није било промоционог напора, можда не би постојао проблем неусклађености понуде и тражње.

Посебан изазов за управљање капацитетом представља сезонска тражња. Како би се капацитет ускладио са сезонском варијацијом тражње, производни програм се може променити увођењем производа који има комплементарни образац тражње, односно тражи се у мртвом делу сезоне постојећег производа, а за чију производњу се могу ангажовати исти процеси и ресурси.

На пример, производња сладоледа и воћних јогурта, производња косилица за траву и производња топова за снег и слично. Међутим, ризик ове опције произлази из могућности да се угрози производња основног производа, те да процеси постану неефикасни у опслуживању обе врсте производа.

Неко од претходних чистих решења за балансирање степена искоришћења капацитета и тражње ће се применити само када његове предности јасно превладавају недостатке. У случају када ствари нису тако јасне, прибегава се хибридном решењу. Тако се, на пример, у неким периодима може управљати тражњом смањењем цена, у следећем периоду се може повећати степен искоришћења капацитета, док се у неком периоду прибегава одржавању истог степена искоришћења капацитета уз формирање залиха готових производа, односно подмирењу тражње са залиха.

Мала предузећа не наступају на масовном (укупном) тржишту, већ бирају одређени тржишни сегмент, односно део тржишта који ће опслуживати. Адекватно идентификовање и избор тржишног сегмента (или сегмената) који ће се опслуживати омогућава да се напори и ресурси предузећа адекватно фокусирају како би се дошло до правих купаца и остваривања циљева пословања.

Сегментирање тржишта подразумева поделу укупног (хетерогеног) тржишта на мање хомогене делове, односно сегменте. Први корак у сегментацији тржишта је идентификовање тржишних сегмената. Делови тржишта се могу идентификовати на бази различитих критеријума. На основу тога који је тип критеријума изабран, сегментација може бити:

Географска сегментација подразумева поделу тржишта на географске јединице, као што су: градови, региони, државе и слично. Демографском сегментацијом се укупно тржиште дели према демографским карактеристикама купаца, као што су године, пол, занимање, приход, етничка припадност и слично. Психографска сегментација дели тржиште према животном стилу, систему вредности, друштвеној припадности купаца и слично. Коначно, бихејвиорална сегментација, за разлику од претходних приступа који сегментацију спроводе према томе ко је купац, поделу тржишта спроводи према томе како се купци понашају.

У пракси се сегментација спроводи коришћењем више критеријума, како би се сегменти дефинисали што прецизније. Након што се сегменти идентификују, спроводи се таргетирање, односно избор циљног сегмента (или сегмената) за које ће предузеће креирати своју понуду. Дакле, елементи маркетинг микса (производ, цена, промоција, дистрибуција) се дефинишу у складу са карактеристикама и потребама купаца на изабраним сегментима. На овај начин, предузеће се позиционира на изабраном тржишном сегменту. У односу на тржишне сегменте, наступ предузећа може бити:

Односи са добављачима

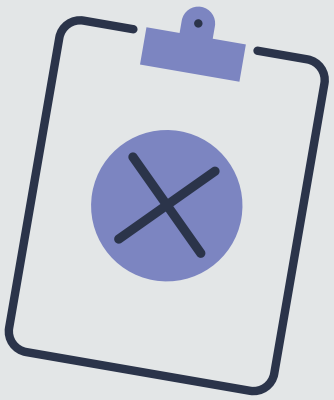
Избор добављача

У процесу избора добављача предузећа се суочавају са одлуком о броју оних који ће бити укључени у директно снабдевање. Већи, односно мањи број добављача носи са собом како предности, тако и недостатке. Мањи број добављача сигуран је начин за успостављање чврстих, партнерских односа, олакшава имплементацију заједничких иновација, повећава степен транспарентности и размену поверљивих информација. Осим ових, као предности избора мањег броја извора снабдевања наводе се и:

1. Могућност добијања сировина и/или услуга вишег квалитета.
2. Боља комуникација.
3. Лакша кооперација код увођења нових производа и услуга.
4. Веће међусобно поверење.

Поред поменутих предности, постоје и недостаци који сугеришу то да избор мањег броја добављача не даје увек позитивне резултате. Недостаци избора мањег броја добављача су:

1. Већа осетљивост на неуспех добављача.
2. Немогућност одговора на промене у количини у кратком року.
3. Висока зависност од добављача.
4. Могућност уцењивања ценом.



Одлука о снабдевању од већег броја добављача подржана је бројним предностима. Већи број добављача подразумева више извора знања и искустава који се могу искористити за стварање супериорне вредности. У случају да неки од добављача не испуни обавезе на адекватан начин лако може доћи до његове замене. Међутим, већи број добављача може отежати комуникацију, као и изградњу односа поверења. Такође, у ситуацији када се снабдевање врши преко већег броја добављача отежано је постизање компатибилности циљева, стратегија, организационих култура и слично.

Дилема која се намеће у условима избора извора снабдевања тиче се претежног учешћа домаћих, односно иностраних добављача. Као и по питању броја добављача, и у овом случају се анализирају предности, односно недостаци расположивих опција. Избор иностраних добављача захтева одређена сазнања о земљи из које су потенцијални добављачи, информације о добављачима (могу постојати ограничења у овом процесу због неприступачности извора информација у другим земљама), закона и правних процедура и слично. Поред поменутих, постоје и следећа ограничења:

1. Комуникациона (разлике у језику, већа удаљеност, различите временске зоне због директних телефонских контаката, разлике у стандардима и слично).
2. Дуже време преговарања.
3. Разлике у валутама,
4. Правни проблеми (разлике у законима о спровођењу одређених трансакција, законима о кршењу патената и слично).
5. Проблем међународне логистике (сложеност међународног транспорта и дистрибуције).
6. Разлике у јединицама мере.

Међутим, и поред наведених ограничења код избора иностраних добављача, истичу се и следеће предности:

1. Нижа цена – ако је реч о добављачима из земаља са јефтином радном снагом или сировинама.
2. Висок квалитет – код земаља са репутацијом квалитетне производње сировина.
3. Већа конкуренција међу потенцијалним добављачима.

Избор добављача карактерише микс вештина, знања и ресурса, оперативне политике и процедуре. На значај селекције и избора добављача указује утицај ове одлуке на перформансе ланца снабдевања. Досадашња истраживања у овој области показују да се ради о стратешкој и специфичној одлуци при дизајнирању ланца снабдевања. Избор критеријума за оцену и одабир добављача повезан је са стратешким ресурсима и вештинама који недостају предузећу. Према томе, одговарајући добављач је онај који може да попуни одређене дефиците, што у коначном обезбеђује одрживост стратешког партнерства између предузећа и његових добављача. Неки од најчешће коришћених критеријума у процесу селекције добављача су:

- Набавна цена и политика наплате добављача (попусти, одложена плаћања и слично).
- Удаљеност добављача.
- Поузданост и репутација добављача.
- Флексибилност добављача (способност да се прилагоди измењеним захтевима произвођача).
- Квалитет понуде добављача.
- Брзина испоруке.
- Техничка подршка и послепродајне услуге које пружа добављач.

Приликом оцене добављача пожељно је користити више критеријума, при чему треба имати у виду то да у највећем броју случајева неће сви критеријуми имати подједнак значај за оцену и избор добављача. Такође, значај критеријума се може мењати како од предузећа до предузећа, тако у пракси једног истог предузећа за оцену добављача различитих инпута, односно у различитим периодима.

Ефекат леденог брега

Доношење одлуке о избору добављача само на основу цене коју он нуди, потенцијално може произвести такозвани ефекат леденог брега. Ефекат леденог брега се у овом контексту односи на могућност да је највећи део трошкова у вези са одређеним добављачем скривен и није рефлектован у видљивој набавној цени.

Тако, на пример, избор добављача који нуди нижу цену, али који је географски удаљен од предузећа може захтевати веће количине набавке и држање већих количина залиха. Повећање укупних трошкова залиха може поништити ефекат мање набавне цене. Такође, избор добављача који нуди нижу цену, али не може да оствари довољан ниво флексибилности за варијабилне потребе купца, за купца може значити дисконтинуитет производње и изгубљену продају. Треба имати на уму и да реализација трансакције са одређеним добављачима може захтевати више уложеног времена и већи менаџмент напор.

Традиционално су се односи са добављачима посматрали као краткорочни трансакциони односи без потребе да се успостави виши ниво сарадње и са кључним циљем да се оствари што повољнија набавна цена. Међутим, интензивирање глобалног снабдевања, развој свести о постојању скривених трошкова избора одређеног добављача, као и промене у домену мерења и оцене перформанси предузећа створили су услове за афирмацију схватања да набавна цена није једини трошак који постоји у односу са добављачима. У том смислу је и дефинисано схватање да најбољи добављач није онај који нуди најмању цену, већ онај са којим ће сарадња изазвати најмање укупне трошкове.

Укупне трошкове у односу са одређеним добављачем поједина предузећа називају укупним трошковима власништва над одређеним предметом снабдевања. Једна од компоненти ових трошкова, али не и једина, јесте набавна цена предмета који се набавља. Поред ње, структуру ових трошкова чине и: трошкови пријема и контроле предмета снабдевања; њиховог евентуалног враћања добављачу; трошкови прекида производње због кашњења у испоруци или због испоруке неадекватног материјала; трошкови преправки и губитка квалитета готовог производа због лошег квалитета инпута и слично.

Слика 4. Ефекат леденог брега у односима са добављачима

Сегментирање базе добављача

Сегментирање базе добављача представља основ за консолидацију базе снабдевања предузећа. На овај начин се остварује рационализација портфолиа добављача и идентификују групе добављача ка којима треба усмерити више ресурса за изградњу и одржавање дугорочних односа.

Одлуке о управљању односима са добављачима треба заснивати на сегментацији базе добављача.

Само сегментирање базе добављача почива на идеји да нису сви добављачи подједнако битни за пословање предузећа, те да у условима ограничених ресурса, није оправдано улагати исти напор у изградњу односа са сваким од њих. У том контексту је порука овог приступа да у укупној бази добављача са којима послујемо треба идентификовати оне који су, према изабраном критеријуму, битнији и са којима треба успостављати дугорочне односе сарадње.

Неки од критеријума за идентификовање сегмената добављача односе се на вредност набавке и значај добављача за стабилно одвијање активности у ланцу снабдевања. Поред инпута којима снабдевају фокално предузеће, значајан критеријум за вредновање добављача су и њихове компетенције, нарочито у домену њихове способности да допринесу развоју новог производа.

Веома мали број добављача може бити од стратегијског значаја за предузеће, у смислу да изразито утичу на пословни успех предузећа и на перформансе укупног ланца снабдевања. Према томе, без обзира на то који се специфични критеријум изабере за идентификовање стратегијски битних добављача, оно што је универзална карактеристика јесте да ових добављача има мало у укупној бази снабдевања предузећа.

Односи са каналима продаје

Дужина канала продаје

Број нивоа посредника осим што одређује дужину канала продаје, има и директан утицај на ефикасност дистрибуције, путем трошкова дистрибуције и квалитета услуга сваког учесника у каналу.

Дуги канали продаје имају вишеслојну дистрибуцију, а сваки ниво може имати неколико складишта и дистрибутивних центара, као, на пример, складишта велепродаваца, дистрибутивне центре, регионалне центре, складишта малопродаваца и слично. Дакле, дуги канали продаје имају пуно петљи и веза између њих. С друге стране, кратки канал продаје претпоставља директну дистрибуцију производа купцу или дистрибуцију преко малог броја посредника.

Укључивање већег или мањег броја посредника у канал продаје носи са собом како предности, тако и недостатке.

Путем кратких канала елиминишу се „скупи“ посредници, што обезбеђује ниже трошкове дистрибуције. Поред тога, произвођачи очекују да путем кратких канала постигну боље односе са купцима и већи степен лојалности. Због тога овакви канали могу обезбедити производе и/или услуге вишег квалитета.

Такође, краћи канали омогућавају виши ниво сарадње међу партнерима, а по том основу и бољу комуникацију, размену поверљивих информација и виши степен поверења. Код оваквих канала лакше је спровођење заједничких иновација, као и препознавање проблема, грешака и ризичних ситуација.

Поред поменутих предности, постоје и недостаци који сугеришу да избор мањег броја посредника не даје увек позитивне резултате. Као проблем намеће се отежано управљање ризичним ситуацијама због већег степена зависности партнера и немогућности одговора на непредвидиве и променљиве захтеве тржишта, услед недостатка других опција.

Такође, мањи број посредника смањује флексибилност читавог канала. У ситуацијама када односи поверења нису изграђени, у оваквим каналима постоји могућност уцењивања посредника ценом.

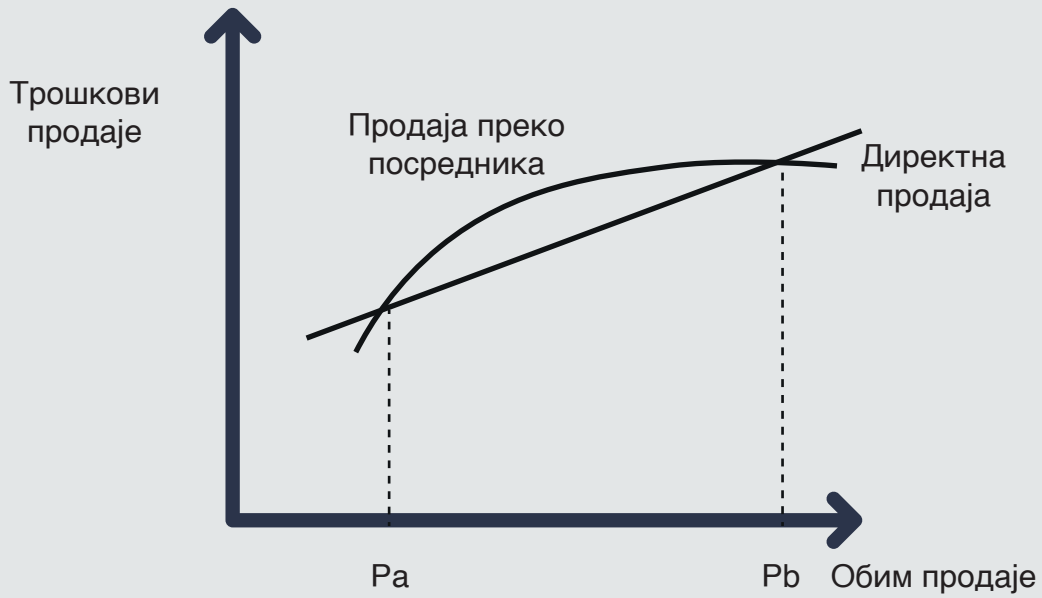
Избор дугих канала омогућава произвођачима да се усредсреде на кључне компетенције и по том основу остваре већу вредност за крајње купце. Такође, путем дугих канала остварује се већа покривеност тржишта и мања физичка дистанца од тржишта, као и краће време испоруке производа.

Лакше је управљати ризицима неизвесности и одговорити на непредвидиве ситуације, будући да већи број посредника пружа различита решења. Канали продаје са великим бројем посредника имају проблем са високим степеном сложености, што води отежаној координацији и сарадњи између партнера. Као ограничења дужих канала продаје истичу се недостатак контроле канала и проблеми са ликвидношћу.

Приликом дефинисања дужине канала продаје потребно је руководити се принципима економичности, контроле и адаптивности. Принцип економичности има у виду уштеду у трошковима (**Слика 5**). Дакле, у случају да произвођач остварује мали обим продаје, биће потпуно неоправдана изградња сопствене малопродајне мреже, у односу на пласман производа преко посредника.

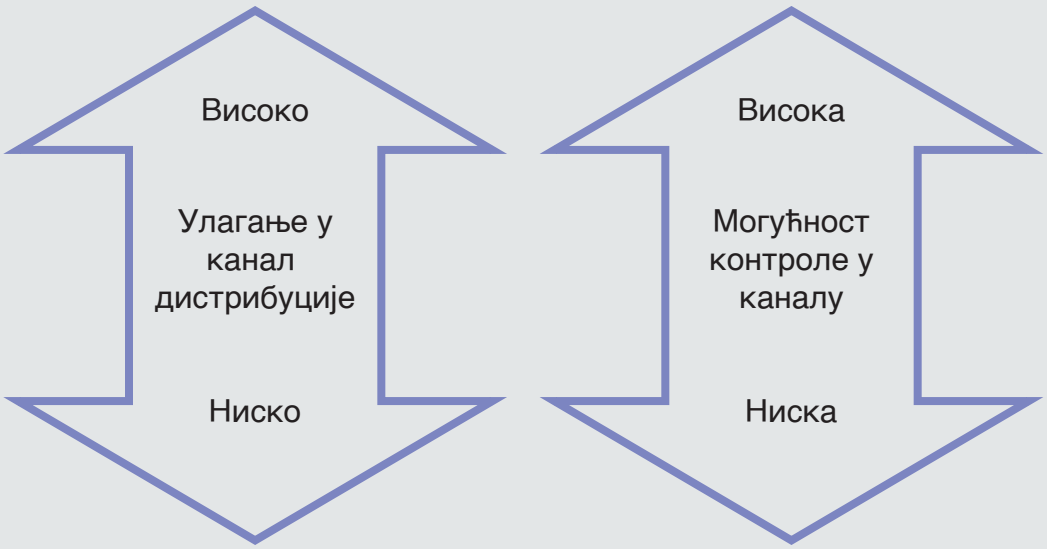
Обим продаје испод нивоа Pa показује то да ће улагање у продајну мрежу произвести веће трошкове од прихода од продаје. За обим продаје између тачке Pa и Pb економски је оправдано улагање у сопствену малопродајну мрежу. Међутим, раст обима продаје изнад нивоа Pb утиче на повећање и трошкова продаје, што оправдава укључивање посредника.

Повећање трошкова продаје може бити резултат повећања броја контаката, интензитета рада са крајњим купцима, веће удаљености и дисперзије купаца и слично.



Слика 5. Обим и трошкови продаје код краћих и дужих канала продаје

Принцип контроле подразумева однос између улагања у канал продаје и могућности контролисања посредника. Степен контроле канала од стране произвођача директно је условљен његовим улагањима. Када произвођачи улажу мање у канал, имаће мањи утицај на посреднике. Осим тога, и посредници ће бити заинтересовани да већу пажњу посвете партнерима који доносе већу зараду.



Слика 6. Однос контроле и улагања у канал продаје

Принцип адаптивности тиче се преузимања дугорочних обавеза у каналу. Ипак, ове обавезе увек доводе до смањења способности произвођача да одговори променама на тржишту. У нестабилном или неизвесном окружењу произвођачи дизајнирају продајну мрежу на начин који им пружа могућност прилагођавања.

Одлука о дужини канала продаје условљена је бројним факторима, како из интерног, тако и из екстерног окружења (**Табела 3**). Изоловање само једног или мањег броја фактора може бити озбиљно ограничење приликом доношења одлуке о дужини канала.

Табела 3. Фактори дужине канала продаје

Фактори	*Канал продаје*	
	Кратак	**Дуг**
▶ **Навике потрошача**		
Учесталост куповине	Мала	Велика
Напор при куповини	Велики	Мали
Брзина потрошње	Мала	Велика
Значај куповине	Велики	Мали
Време чекања	Велико	Мало
▶ **Карактеристике производа**		
Стопа замене	Ниска	Висока
Бруто маржа	Висока	Ниска
Подешавање	Велико	Мало
Време тражења	Дуго	Кратко
Цена производа	Висока	Ниска
Комплексност	Велика	Мала
Стандардизација	Ниска	Висока
Фаза животног циклуса	Увођење	Зрелост
Варијабилност тражње	Велика	Мала
Количина (габарит)	Велика	Мала
Кварљивост	Висока	Ниска
Ширина асортимана	Широк	Узак
Дубина асортимана	Дубок	Плитак
▶ **Тржишни фактори**		
Број купаца	Мали	Велики
Значај купца	Велики	Мали
Стопа технолошких промена	Висока	Ниска
Интензитет конкуренције	Слаб	Јак
Географска концентрација тржишта	Велика	Мала
▶ **Компанијски фактори**		
Величина поруџбине	Велика	Мала
Тржишно учешће	Мало	Велико
Жеља за контролом	Велика	Мала
Инвестиције малопродавца	Мале	Велике
Број програма подршке	Мали	Велики
Буџет промоције	Мали	Велики
Величина предузећа	Велико	Мало

Ширина канала продаје

Одлука о ширини канала продаје условљена је жељеним процентом покривености тржишта. Другим речима, већа ширина канала обезбедиће већу покривеност тржишта. У односу на своју ширину, канал продаје може имати карактер ексклузивне, селективне и интензивне продаје. Ексклузивна продаја подразумева ограничење броја посредника. Произвођачи користе овај приступ када желе да задрже контролу над нивоом услуге и производима које пласирају посредници. Оваква продаја често укључује ексклузивне аранжмане у којима се посредници обавезују да не пласирају конкурентске производе. Селективна продаја укључује ангажовање неколико посредника који су спремни да пласирају одређени производ. На овај начин, произвођач избегава да улаже напоре на превише продајних места, уз адекватну покривеност тржишта, више контроле и мање трошкова у односу на интензивну продају. Интензивна продаја подразумева пласман производа и услуга преко што већег броја продајних места. Ова продаја погодна је за производе код којих потрошач захтева велику удобност локације. У **Табели 4** дат је преглед најважнијих фактора који одређују ширину канала.

Табела 4. Фактори ширине канала продаје

	Ширина канала продаје		
Фактори	**Интензивна продаја**	**Селективна продаја**	**Ексклузивна продаја**
Тип производа	Практични производи	⟷	Специјални производи
Фаза животног циклуса производа	Зрели производи	⟷	Нови
Цена производа	Ниска цена	⟷	Висока цена
Лојалност бренду	Ниска лојалност	⟷	Висока лојалност
Учесталост куповине	Велика	⟷	Мала
Универзалност производа	Уобичајен производ	⟷	Препознатљив, јединствен производ
Потребе за продајом	Самоуслуживање	⟷	Лична продаја
Техничка комплексност	Ниска	⟷	Висока
Потребе за услугама	Ограничене услуге	⟷	Екстензивне услуге

У зависности од анализираних карактеристика у **Табели 4**, које одређују ширину канала, производи се могу окарактеристати као практични, призводи куповине и специјални производи. Практични производи су производи широке потрошње и услуге које потрошач купује често, одмах и

уз минимални напор упоређивања. Производи куповине се ређе купују, потрошачи утроше више времена и труда прикупљајући информације и упоређујући алтернативне производе. Специјални производи су производи са карактеристикама или идентификацијом бренда која је значајна за групу купца која је спремна да уложи посебан напор. Следи да практични производи захтевају интензивну продају, производи куповине захтевају селективну продају, док специјални производи захтевају ексклузивну продају.

Избор канала продаје

Избор посредника у каналу продаје је софистицитиран процес, који мора бити заснован на рационалним и систематским анализама. Будући да позицију канала продаје одређују перформансе и квалитет партнера који га чине, јасан је значај ове фазе у процесу дизајнирања канала продаје. Процес селекције је много више од класичног избора посредника, из разлога што подразумева изградњу дугорочних и чврстих односа. Овај процес је двосмерног карактера, на пример, произвођач бира посредника, али истовремено и посредник бира добављача.

Процес селекције започиње фазом мапирања партнера. Да би се остварила рационализација ове фазе неопходно је дефинисати предмет канала продаје који би сугерисао за каквим информацијама треба трагати. На пример, избор партнера захтева најпре анализу тржишта (тржишни потенцијал, идентификовање циљних тржишних сегмената) и постављање циљева за операције на анализираном тржишту. Даље се врши анализа могућности и ресурса неопходних за остварење циљева. Дефинисани циљеви и утврђене могућности основа су за израду профила „идеалног посредника“, који заправо упућује на карактеристике жељеног партнера. Такође, карактеристике жељеног партнера у даљем процесу селекције послужиће као критеријуми за избор. Најчешће коришћени критеријуми у процесу избора партнера који имају задатак пласмана производа/услуга су:

- Већа покривеност тржишта (број и географски размештај објеката).
- Продајни асортиман (заступљеност конкурентских, комплементарних производа).
- Репутација посредника.
- Могућност пласмана различитих производа путем истог посредника.
- Маркетинг активности које посредник нуди или спроводи.
- Спремност посредника да прихвати производе.
- Политика наручивања и плаћања коју посредник дефинише.

Процес идентификовања и селекције посредника наставља се прикупљањем информација о кандидатима за потенцијалне посреднике. Извори информација су бројни, али не и у истој мери доступни. Најчешћи извори информација у овој фази су сајмови, привредне коморе, банке, стручни часописи, независни консултанти, пословне базе података, Интернет и слично. Задатак ове фазе је избор оних посредника са којим ће се ићи у даље преговоре, уз могућност потписивања уговора. Након одлуке о избору партнера приступа се преговарању, ради дефинисања правила и процедура. Током ове фазе дефинишу се циљеви канала продаје, али и права и обавезе свих учесника на путу ка остварењу тих циљева, као и остали елементи уговора о сарадњи.

Сложени канали продаје

Сложени канали продаје, вишеканална стратегија, вишеканална малопродаја, дуални канали – све су ово синоними који се користе у теорији и пракси дизајнирања канала. Сложени канали подразумевају ситуацију у којој предузеће користи два или више канала, како би одговорило захтевима једног или више тржишних сегмената.

Паралелна употреба више различитих канала, такође може бити прихватљиво објашњење за сложене канале. Попут термина click-and-mortar који подразумева електронску продају (click или кликове), у комбинацији са традиционалним начином продаје (bricks and mortar или цигла и малтер), у циљу експлоатисања предности оба типа продаје, које су резултат њихове комплементарности и синергије.

На пример, код сложених канала предузеће може продати једној групи потрошача производе путем личне продаје и без посредника, док другој циљној групи производи се могу пласирати преко мреже посредника, зато што је тим купцима потребна додатна услуга након продаје и технички савет. Сложени канали продаје су постали прихватљиви из неколико разлога:

1. Повећање покривености тржишта освајањем нових тржишних сегмената.
2. Смањење трошкова продаје код потрошача којима је потребан нижи ниво услуга.
3. Већи степен прилагођавања услуга одређеним потрошачима.

Предности сложених канала су:

Повећање базе потрошача

Користећи сложене канале произвођачи могу доћи до потрошача на локалном, националном, регионалном и глобалном тржишту, што не могу постићи путем једног канала.

Погодност за потрошаче

Сложени канали омогућавају доступност производа 24/7/365, као и већу интеракцију између потрошача и произвођача.

Већи степен прилагођавања продаје

Предузеће се може лакше прилагодити захтевима својих потрошача ако им учини доступним вишеканалну продају.

Управљање ризиком

Предузећа стичу конкурентску предност избором сложених канала, а осим тога у условима економске нестабилности имају различите начине пласмана производа и комуницирања са тржиштем.

Смањење трошкова канала

Интернет продаја је јефтинија од изнајмљивања или изградње скупих продајних објеката и захтева мањи број запослених.

Данас на тржишту доминирају вишеканални потрошачи који комбинују погодност добијања информација и куповине путем различитих канала. Потрошачи сложених канала троше више од оних који купују само путем једног канала, а то у исто време значи и више користи за произвођача. Поред тога, потрошачи који купују производе и услуге путем више од једног канала купују чешће.

Сложени канали имају и извесна ограничења. Могу да доведу до повећања трошкова, ако се не контролишу. Такође, могу изазвати конфликте између различитих чланова канала.

На пример, у случају ексклузивне продаје одређених производа преко овлашћених дистрибутера, увођење могућности куповине производа путем Интернета, често по цени испод оне коју нуди посредник, може довести до озбиљних конфликата између произвођача и посредника. Канали продаје за пласман производа истог произвођача често се такмиче за исте потрошаче, што може довести до „продајне канибализације“. Такође, питање контроле често се поставља код вишеканалног приступа.

Имајући у виду начин пласмана производа из асортимана, могуће је разликовати вишеструке и дуалне канале. У случају када произвођач користи различите канале како би пласирао различите производе реч је о вишеструким каналима продаје. Када произвођач користи различите канале за пласман истог производа онда је реч о дуалним каналима. Сложени канали могу се диференцирати и према сегментима потрошача и/или купаца, такође као вишеканална продаја (произвођачи користе различите канале како би производ пласирали различитим потрошачима/купцима) и дуални канали (када се истом тржишном сегменту производи учине доступни путем различитих канала).

Мобилни канали или m-commerce односе се на електронске канале, који су данас неизоставни део сложених канала продаје, а који потрошачима омогућавају он-лајн куповину са било које локације, па чак и док су у покрету. Реч је о посебном облику електронских канала продаје који подразумевају комуникацију путем лаптопа, мобилних телефона, паметних телефона или таблета. Према томе, главни критеријум за категорисање m-commerce је могућност коришћења бежичних уређаја за пословне трансакције у покрету. Преносивост, практичност и мулти-функционалност ових уређаја обезбеђује идеалну платформу за потрошаче који желе да купују без обзира на локацију.

Појава друштвених мрежа довела је до појаве нових типова електронских канала, S-commerce (друштвена куповина) или F-commerce (Facebook куповина), при чему куповина путем ових канала представља на неки начин „нуспроизвод“ повезан са другим активностима корисника друштвених мрежа. Феномен друштвених мрежа последњих година омогућио је милионима људи широм света да остану у контакту и комуницирају 24 сата дневно. Како термин „друштвена“ упућује на интеракцију и друштвени, а не комерцијални карактер, може се закључити шта је мотив приступа овим мрежама.

Друштвене мреже су термин за софтвер и услуге засноване на вебу које омогућавају корисницима да се окупљају на мрежи и размењују различите садржаје, комуницирају и учествују у било ком облику друштвене интеракције.

Овај канал продаје функционише тако што омогућава циркулацију информација осмишљених да привуку пажњу и подстакну читаоце да створе позитивну перцепцију и да је поделе такође путем друштвених мрежа. Са појавом друштвених мрежа циљна публика, више није публика, већ постаје активни учесник дебате која се стално дешава.

На основу података о демографској структури корисника појединих друштвених мрежа предузећа могу да се опредле за оне друштвене мреже које користе њихови потенцијални купци, имајући у виду старосну групу, локацију, пол, интересе групе и слично (**Табела 5**). Овај тип електронских канала на основу података о демографској структури корисника мрежа омогућава компанијама висок степен интеракције и кастумизације.

Табела 5. Демографски профил корисника друштвених мрежа

Друштвене мреже	Пол		Старосна доб			
	Мушки	Женски	18-29	30-49	50-64	65+
Facebook	35%	64%	23%	41%	22%	14%
YouTube	56%	43%	27%	40%	22%	11%
Twitter	56%	43%	43%	38%	14%	5%
Instagram	36%	63%	44%	37%	13%	5%
TikTok	30%	68%	52%	34%	12%	2%
LinkedIn	50%	44%	25%	46%	20%	8%
Snapchat	40%	59%	63%	32%	3%	1%

Друштвене мреже се све више користе као услужна платформа путем које потенцијални купци желе да добију брз одговор у реалном времену. Од предузећа присутних на друштвеним мрежама очекује се пре све га да дају одговоре (48%), обезбеде промоцију (46%), пласирају едукативне садржаје (42%), поделе интересантна запажања (38%), буду забавне (36%), понуде ексклузивне садржаје (35%), обезбеде садржај иза кулиса (27%).

У 2022. години процењује се да су сајтови за друштвено умрежавање достигли 3,96 милијарди корисника, уз очекивање да ће бројке наставити да расту како употреба мобилих уређаја и друштвених мрежа добија на снази. Лидер на тржишту Facebook је била прва друштвена мрежа која је премашила милијарду регистрованих налога и тренутно има више од 2,89 милијарди активних корисника месечно.

Активирање профила на друштвеним мрежама и препознавање истог као канала продаје од посебног је значаја за предузетнике и мала и средња предузећа. Будући да овај вид продаје представља врсту електронског канала која може обезбедитити све користи које нуди и израда и управљање веб сајтом, попут глобалног домета, брзине обраде трансакција, ефикасности и флексибилности у обради информација, могућности управљања односима на основу база података, брже, једноставније и јефтиније освајање нових производа и увођење нових услуга, уз ниске или незнатне трошкове намеће се као неизоставни канал продаје, учесницима на тржишту са ограниченим буџетом, попут предузетника и малих и средњих предузећа.

we
SUCCEED

Предузетнице у производном сектору
смернице за политике

Истраживање менаџмент праксе предузетница ради унапређења њихових компетенција да остваре пословни успех – WE-Succeed
Истраживање је спроведено уз подршку Фонда за науку Републике Србије. Број пројекта: 1012

Увод

Афирмисањем значаја који има за унапређење економског положаја жена, али и за општи социо-економски прогрес друштва, предузетничка активност жена постаје актуелан феномен. Економско оснаживање жена и њихова предузетничка активност, као један од начина за остваривање тог циља, један су од индикатора развоја одређеног друштва.

Пројекат *WE-Succeed* почива на схватању да предузетничка активност жена може бити начин да се побољша квалитет живота и да се оствари друштвена једнакост. Како би допринео да се унапреди пословни успех предузетница, *WE-Succeed* истражује ефекте које управљачке одлуке предузетница у производном сектору Републике Србије имају на њихов пословни учинак.

WE-Succeed је конципиран као одговор на одређене изазове који постоје у истраживању предузетничке активности жена, првенствено на оне који се односе на следеће:

- Предузетничка активност жена је мање изражена;
- Истраживање предузетничке активности жена је недовољно или неадекватно;
- Политике и мере подршке предузетничкој активности жена нису засноване на емпиријској евиденцији и резултатима научних истраживања;
- Недовољна видљивост истраживачких резултата научника из Републике Србије, посебно у области друштвених наука;
- Недостатак резултата истраживања који се могу пренети у индустрију.

Одговарајући на наведене изазове, Пројекат доприноси остваривању низа националних стратегијских циљева који се тичу конкурентности предузетничке активности жена, родне равноправности, сарадње универзитета и привреде, повећања квалитета и видљивости српске науке, као и академске мобилности. *WE-Succeed*:

- Обогаћује знање о предузетничкој активности жена идентификовањем њених карактеристика у мање истраженим амбијентима, као што су земље у развоју и производни сектор;
- Доприноси консолидацији теорија и потпуном разумевању сложеног феномена предузетништва;
- Подстиче даља истраживања предузетничке активности жена;
- Информише доношење јавних политика подршке предузетницама;
- Побољшава конкурентност предузетница у Републици Србији, као и њихов социо-економски положај;
- Унапређује истраживачки и иновативни капацитет, и повећава међународну видљивост истраживача из Републике Србије у области друштвених наука;
- Генерише знање које се може применити у пословању и оно које подстиче друштвени и економски развој.

Текст који је пред вама представља један од резултата Пројекта који је намењен широј заједници и доносиоцима политика као водич за дефинисање политика за унапређење екосистема за предузетнице у производном сектору. За разумевање основе на којој су дефинисане смернице, од значаја је и Извештај о истраживању које је спроведено на Пројекту, а ком се може приступити на следећој локацији: ***http://www.eknfak.ni.ac.rs/we-succeed/documents/Praktikum.pdf***

а) *Данијела Стошић Панић,* руководитељка Пројекта

Уважавајући то да:

- Профил просечне предузетнице у производном сектору у Републици Србији указује на то да се ради о жени средње животне доби са средњим образовањем у пољу друштвено-хуманистичких наука. Она је удата, има двоје деце и осећа да има емотивну и, у мањој мери, финансијску подршку породице за отпочињање и вођење сопственог посла.

- За отпочињање предузетничке активности у производном сектору, предузетнице су мотивисане ширим спектром мотива, при чему су најзначајнији они који се односе на жељу за независношћу и аутономију у раду. Након што отпочну сопствени посао, предузетнице у производном сектору раде пуно радно време производећи по наруџбини, радећи то од куће.

- Предузетницама власништво и вођење сопственог производног посла није прво радно искуство. Као предузетнице, оне су у великој мери сигурне да могу успешно да извршавају задатке у вођењу сопственог посла. При томе, имају интерни локус контроле, јер верују да својим способностима, поступцима и одлукама могу да утичу на свој живот и успех.

Имајући у виду то да:

- За обављање пословних обавеза предузетнице утроше више свог времена, док, са друге стране, обављају већи део послова у својим домаћинствима. Стога су суочене са захтевом да успоставе породица-посао баланс, што доживљавају као вид стреса.

- Перцепција је предузетница да се предузетничка активност мушкараца више цени и да је у већој мери афирмативно медијски пропраћена. Такође, сматрају да у њиховом окружењу постоји родна сегрегација послова и обавеза, при чему је ова перцепција најизраженија управо у производној делатности.

- Постоји умерен утицај очекивања окружења на избор поља образовања предузетница и, у нешто мањој мери, на избор занимања. Током ране социјализације и васпитања, предузетнице су усмераване на релационе односе, давање приоритета породичним питањима, и обесхрабриване за преузимање ризичног и, у мањој мери, компетитивног понашања.

- Предузетнице не интернализују у значајној мери родне стереотипе домену друштвених улога, као и то што оне не перципирају експлицитне родно базиране баријере у пословању.

С обзиром на то да:

- Предузетнице сматрају да је обезбеђена подједнака могућност и за предузетнике и за предузетнице да приступе јавним набавкама. Такође, сматрају да је законска регулатива адекватна, односно да обезбеђује родну једнакост.

- Нижа сагласност постоји по питању перцепције да окружење пружа адекватну институционалну подршку за обављање кућних и породичних послова, односно да су макроекономски показатељи адекватни за пословање предузетница.

- Предузетнице исказују незадовољство адекватношћу и обимом програма и мера подршке државе предузетничкој активности жена.

- У групи административних фактора, предузетнице издвајају пореске прописе и процедуре и рад инспекцијских органа као значајније баријере за пословање.

- Средства предузећа, али и лична средства предузетница су доминантни извор финансирања њихових послова. Приметан је мањи значај екстерних извора финансирања, попут банкарских кредита. Ово, ипак, углавном није резултат тога да предузетнице, објективно, нису имале потребу за овим средствима, већ пре њихове жеље да задрже контролу над својим послом, односно неспремности да прихвате ризик овог вида финансирања, као и перцепције да су услови кредитирања неповољни.

Потребно је:

- Кроз обезбеђење приступа система социјалне заштите омогућити остваривање усклађености између пословних и породичних обавеза предузетница– породиљско и одсуство ради неге детета, доступност услуга предшколских установа, афирмисање и подстицање очева да користе „родитељско“ одсуство ради неге детета.

- Промовисати позитиван став и примере предузетничке активности жена, нарочито у секторима који се традиционално сматрају адекватним за мушкарце, какав је производни сектор.

- Обезбедити афирмативно медијско извештавање о предузетницама, и нарочито о предузетницама у производном сектору.

- Предузимати мере ка брисању родних стереотипа о позицији и улози жена у друштву.

в)

- Развијати специфичне мере и програме државне подршке отпочињању и обављању предузетничке активности жена у производном сектору. Приступ мерама подршке обезбедити кроз јасне и једноставне процедуре.

- Таргетирано информисати предузетнице о расположивим мерама подршке.

- Обезбедити званичну платформу на којој ће бити доступно поједностављено тумачење пореских прописа и процедура, као и питања из надлежности рада инспекцијских органа. Осигурати да платформа буде интерактивна и да омогућава активно учешће корисница (кроз питања, дискусију).

- Обезбедити повољно финансирање пословања предузетница и то кроз посебне линије директне финансијске помоћи предузетницама или кроз помоћ у приступу комерцијалним кредитима.

we
SUCCEED

Истраживање спроведено уз подршку Фонда за науку Републике Србије,
Број пројекта: 1012
Истраживање менаџмент праксе предузетница ради унапређења њихових компетенција да остваре пословни успех – WE-Succeed

This research was supported by the Science Fund of the Republic of Serbia
#1012
Researching Women Entrepreneurs' Management Practice in Order to Improve Their Competencies to Achieve Business Success – WE-Succeed

we-succeed.eknfak.ni.ac.rs
we-succeed@eknfak.ni.ac.rs
WE - Succeed

@succeed_we
WE-Succeed
WE-Succeed