

ZADATAK: Preduzetničke strategije

Osnovne (ključne) kompetencije su temelji na kojima preduzeće postiže strateške prednosti, a to su aktivnosti, veštine ili know-how-a koji ga razlikuju od konkurencije i predstavljaju vrednost potrošačima ili klijentima. Izvori tih kompetencija preduzeća mogu biti različiti, te je u cilju pravilnog formulisanja strategije neophodno njihovo pravilno identifikovanje.

U daljem je naveden spisak izvora (sa detaljnim objašnjenjem) i njima pripadajućih kompetencija preduzeća (u vidu radnih glagola), izmešanim redosledom. Vaš zadatak je da ih pravilno pridružite i prikažete u tabelarnom pregledu! (Napomena: jednom izvoru može pripadati veći broj kompetencija.)

IZVORI:

Jedinstvenost proizvoda (*obezbeđivanje višeg stepena funkcionalnosti od konkurenata*)
Tehničko-tehnološko liderstvo (*obezbeđivanje najvišeg nivoa tehničkih standarda*)
Direktan pristup proizvodima/uslugama
Široka skala ponude proizvoda/usluga
Brzina isporuke (*pružanje postprodajnih i drugih usluga efikasnije od konkurenata*)
Izvrsnost u pružanju usluga (*sposobnost da se obezbedi najviši nivo uslužnosti zahtevane od strane potrošača ili klijenata*)
Konkurentna cena proizvoda/usluga (*niža ili barem jednaka ceni proizvođača/usluga direktnih konkurenata*)
Ekspertska znanje i veštine
Estetska pojava

KOMPETENCIJE:

Prikupiti i koristiti relevantne informacije o tržištu
Izgraditi vrednosni sistem počivan na estetskom oblikovanju proizvoda/usluga i procesa
Izgraditi sistem razvoja zaposlenih
Ulagati u efikasnost administracije
Držati zalihe na nivou njihove rentabilnosti
Održavati visok fizički kapacitet zaliha
Održavati odnose sa dobavljačima u cilju raspoloživosti nabavki
Komerrijalizovati inovacije i pronalaskе
Ulagati u osavremenjivanje logističke funkcije preduzeća
Izgraditi profesionalan odnos sa potrošačima i klijentima
Smanjiti operativne troškove poslovanja
Osavremenjivati istraživačko-razvojnu funkciju
Primiti i zadržati talentovane i vešte radnike
Razvijati proizvode u proizvodno-tehničkom smislu
Izgraditi imidž proizvođača sa najnižim troškovima

STUDIJA SLUČAJA: Određenje preduzetništva

Pri implementaciji nove ideje, preduzetnik može poći od dve različite paradigme. Prema prvoj paradigmi, treba započeti od zbira svih potencijalnih klijenata (kupaca, mušterija, partnera itd.), drugim rečima, od tržišta i njegovih karakteristika, dok je polazište prema drugoj paradigmi u istraživanju mogućnosti koje se nude u vidu raspoloživih sredstava. U narednom će se ukratko elaborirati oba pristupa.

Pretpostavimo da želite da otvorite restoran kineske hrane u centru Novog Sada, koji će postati vaše početno tržište. Tom prilikom biće vam potrebne višestruke informacije: demografski podaci, gradska područja, etničko poreklo stanovništva, bračni status, nivoi raspoloživog dohotka kao i obrasci ponašanja za ishranu van kuće. Korišćenjem upitnika dobijate potrebne informacije, a njihovom obradom i analizom utvrđujete ciljni segment potrošača – primera radi, imućnije porodice koje se hrane van kuće barem dvaput nedeljno. Na osnovu toga, možete pristupiti određivanju izbora jelovnika, uređenja restorana, radnog vremena i ostalih operativnih detalja. Zatim, možete kreirati marketinške i prodajne kampanje kako bi animirali svoj ciljni segment da isproba vašu hranu. Takođe, možete istražiti konkurente: druge kineske restorane i restorane brze ishrane i koristiti podatke o njima za razvoj prognoza tražnje za svojom hranom. Ovaj put vodi od unapred određenog tržišta prema optimalnom ciljnom segmentu.

Prema drugom pristupu, umesto da krenete sa pretpostavkama o postojećem tržištu i da ulažete sredstva u ostale resurse, vaše polazište predstavljaju sami raspoloživi resursi. Pretpostavimo da su vaša novčana sredstva izuzetno oskudna (npr. 2,000 Evra), te da na kreativan način želite da realizujete vašu zamisao otvaranja restorana kineske hrane. Mogućnosti su: da pozajmite sredstva od poslovne banke, da uverite vlasnika nekog postojećeg restorana da postanete strateški partneri ili makar da dozvoli da postavite pult sa kojeg biste mogli da prodajete odabranu brzu kinesku hranu. Postoje i druge mogućnosti; na primer, da pozovete svoje uticajne poznanike da probaju vašu hranu (spremljenu kod kuće), pa ukoliko im se dopadne, da pokrenete dostavu za ručak odabranoj klijenteli. Možda će im se dopasti ne samo vaša hrana, već i vaš smisao za humor i društvenost, pa ćete vremenom, kako se posao razvija, moći dodavati i druge sadržaje: npr. planiranje zabava, rođendana i slično, catering, pojedine kulturne i obrazovne sadržaje i mnoštvo drugih mogućnosti.

Uz istu početnu tačku, ali uz različite okolnosti koje nameću ova dva pristupa (paradigme), preduzetnik može stići u sasvim drugo odredište od onoga koje je inicijalno zamišljeno. Drugim rečima, bazirajući se na osnovnoj ideji pokretanja određenog samostalnog oblika biznisa, mogu se izgraditi različiti tipovi preduzeća u potpuno različitim industrijama.

(Adaptirano prema: Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2008), *Poduzetništvo*, sedmo izdanje, Zagreb: MATE, str. 31-32)

PITANJA:

1. Objasnite uslove neophodne za razvoj preduzetništva na ovom primeru!
2. Navedite primere kada bi navedeni slučaj otvaranja restorana kineske hrane mogao imati obeležje kvazipreduzetništva!
3. Da li ovaj primer ima karakteristike internog preduzetništva? Objasnite.
4. Kada biste se rukovali *a) personalno-psihološkom* i *b) neoklasičnom ekonomskom teorijom*, od čega biste pošli (na kojim pretpostavkama) prilikom zasnivanja restorana kineske hrane?
5. Objasnite Šumpeterovo viđenje preduzetništva kao «kreativne destrukcije» na ovom primeru!

STUDIJA SLUČAJA: Preduzetnici

Endru Dejl Karnegi (*Andrew Dale Carnegie*) je rođen u Škotskoj. U rodnom gradu je završio četiri razreda osnovne škole, i to je bilo jedino njegovo formalno obrazovanje tokom čitavog života. Njegova porodica se iz ekonomskih razloga preselila u Ameriku. Radio je u fabrici pamuka najpre kao pomoćni radnik a zatim kao radnik za mašinom. Nakon pozitivnog mišljenja svog majstora, ponuđeno mu je da radi u administraciji.

Sa 18 godina Karnegi je dobio posao u železničkoj kompaniji, gde je vremenom postao lični telegrafista i pomoćnik direktora pogona. U ovo vreme je Karnegi naučio mnogo o američkom poslovnom modelu. Svoj boravak na železnici Karnegi je obeležio inovacijama poput proširenja radnog vremena kancelarije i metodom saniranja železničkih vagona nakon urušavanja šina i sudara, čime je omogućio da kretanje vozova bude brže i bezbednije.

Kasnije je imenovan za direktora podružnice ali je to odbio jer je nameravao da se posveti privatnom biznisu. Počeo je da ulaže u osnivanje svoje prve male kompanije za koju je pozajmio novac od lokalne banke, a morao je založiti i kuću svojih roditelja. Nakon dve godine ostvario je povrat na početna ulaganja. Naredne godine odlučuje da ulaže u iskopavanje nafte. Tokom čitavog života nastavio je da ulaže, kupuje i prodaje preduzeća.

Zahvaljujući veličini uloga u preduzećima, sa grupom saradnika osniva preduzeće za izgradnju mostova od gvožđa umesto dotadašnjeg korišćenja drveta kao glavne sirovine. Nakon toga, posao je proširio u telegrafsku delatnost, a zahvaljujući tom poduhvatu omogućena je difuzija telegrafskih usluga širom države. Počeo je da kupuje i gvoždare, u čemu je video priliku zahvaljujući građanskom ratu koji je tada besneo Amerikom. Putujući Engleskom dolazi do saznanja da novootkrivena Besemerova metoda za proizvodnju čelika za njega nije bila nepoznata. Podstaknut ovom idejom, otvara svoju prvu čeličanu koja je postala vodeća u svojoj branši. Uloživši profit stečen iz nje, otvorio je i dalje čeličane širom države. Uz pomoć domišljate logike ulaganja deonice, od manjinskog postao je većinski vlasnik, što se odrazilo na njegov odnos sa dotadašnjim partnerima.

Kasnije se Karnegi odlučio na još jedan podvig: proširio je poslovanje na finalne proizvode za kojima je tražnja bila u narastanju. Zbog ovoga je ugrozio interese moćnog industrijalca Morgana koji se, u nameri da očuva svoju tržišnu poziciju, ustremio na Karnegijeve poslove kao svoj vrhunski prioritet. Nekako istovremeno, Karnegi je odlučio da se povuče iz određenih poslova, pa je svom oponentu prodao ulaganja, čime se definitivno povukao iz sfere teške industrije. Međutim, tada je počeo da se bavi svojom glavnom životnom strašću: filantropijom.

Shvativši težak položaj pojedinih društvenih grupa, Karnegi je počeo da poklanja veći deo svog imetka siromašnima, njihovim fondacijama, sa istom energijom kojom je taj novac prikupljao. Tokom jedne decenije osnovao je brojne institucije za pružanje pomoći koledžima, univerzitetima, zanatskim školama i istraživačkim centrima. Osnovao je fond za pomoć profesorima, međunarodnu fondaciju za mir kao i više hiljada biblioteka širom sveta.

PITANJA:

1. Objasnite četiri analitička nivoa na kojem se posmatra ponašanje preduzetnika, na Karnegijevom primeru!
2. Objasnite Karnegijev odnos prema novcu kao elementu Bajgrevljevog koncepta «10D»!
3. Koji momenti u njegovoj biografiji jasno opisuju Karnegijevu strategijsku sposobnost?
4. Objasnite četiri vremenska jaza (gepa) na primeru Karnegijevog sukoba sa industrijalcem Morganom!
5. Prema tipologiji, kakvim preduzetnikom bi se Karnegi mogao smatrati?

STUDIJA SLUČAJA: Preduzetništvo i inovacije

Tražnja klasičnog indigo papira u formi folija indigo boje, koje smo decenijama umetali između dva lista belog papira, da bismo nešto kopirali, u jednom momentu je počela da naglo opada. Sve više je tražen novi izum - beli papir za kopiranje čija je poledina je bila premazana sredstvom za kopiranje. (To je onaj način kopiranja koji smo danas već navikli da koristimo na različitim uplatnicama, uputnicama ili priznamicama.)

Preduzeće "Aero" je pokušalo da od stranih proizvođača kupi licencu nove tehnologije, ali je to bilo previše skupo. Pokušala je da napravi uvid u patente, u vezi sa tim, koji bi joj dao neku ideju kako da razvije svoju tehnologiju proizvodnje sličnog sredstva za kopiranje, ali to je bilo beskrajno traženje igle u plastu sena. Najzad, odlučeno je da pokušaju sa kompjuterskim pretraživanjem baza podataka, koje je danas sasvim uobičajeno, a tih godina je bilo u povoju. U tom novom poduhvatu, najpre je trebalo pronaći ljude koji poznaju odgovarajuću oblast hemijske tehnologije, koji istovremeno poznaju kompjutersko pretraživanje baza podataka i koji uz to znaju i odgovarajuće jezike.

Dakle, trebalo je angažovati ljude sa odgovarajućom strukturom znanja i umenja. Ljudi u firmi koji su znali hemijsku tehnologiju nisu znali jezike, oni koji su znali jezike nisu znali tehnologiju, a ni jedni ni drugi nisu poznavali pretraživanje baza podataka. Traganjem su, međutim, otkriveni dostupni ljudi sa potrebnom strukturom znanja na jednom od fakulteta u Mariboru. Tada je rešavanje problema krenulo. Ne baš jednostavno ni brzo, jer je bilo mnogo lažnih patenata koji su u vreme otkrivanja nove tehnologije lansirani da bi se autsajderi naveli na pogrešan trag. Ipak «tragači» su se snašli i otkrili da se u premazu za kopiranje nalaze zrnca indigo boje obložena belom želatinoznom masom. Naslutili su i o kakvim materijalima se radi, pa je eksperimentisanje sa novom tehnologijom moglo da otpočne.

Adaptirano prema: Čukić, B. (2004), «Integrativni menadžment ljudskih resursa», Kruševac: Industrijski menadžment plus (internet izdanje)

PITANJA:

1. O kojem modelu tehnološke inovacije je reč u primeru?
2. Da li je opisan model otvorene ili zatvorene inovacije? Obrazložite svoj odgovor.
3. Koji od izvora tehnoloških inovacija je opisan u tekstu?
4. Kojim svojstvima treba proizvod da raspolaže da bi se mogao patentirati?
5. Objasnite šta se podrazumeva pod lažnim patentima!
6. «Aero» je pokušalo da kupi licencu za proizvodnju nove tehnologije. Objasnite u čemu je njena razlika u odnosu na patent!

STUDIJA SLUČAJA: Projekat kao vid poslovnog poduhvata

«Spotlight» d.o.o. je preduzeće za proizvodnju i promet električnih instalacija i signalizacione opreme. Jedna od ključnih aktivnosti ovog preduzeća su projekti. Za upravljanje projektima angažovano je 8 stručnjaka koji, pored opštih tehničkih, konceptualnih i međuljudskih kompetencija, treba da poseduju i kompetencije na području upravljanja višestrukim projektima.

Da bi bili uspešni u svom poslu, rukovodioci projekata treba da imaju najmanje dve godine iskustva u radu sa paralelnim projektima. Od ključnog je značaja da oni uspostave svoj autoritet i socijalnu mrežu unutar preduzeća, za šta je neophodno duže vreme. Oni treba da budu u stanju da upravljaju preklapanjima i interakcijama među projektima. Takođe, treba da znaju da procene svoje kapacitete – npr. broj radnih časova u nedelji ili mesecu i sl. – u cilju uspostavljanja prioriteta i obezbeđenja multifunkcionalnosti projekata. Multifunkcionalnost projekata (eng. *multitasking*) postaje naročitim izazovom onda kada se upravlja većim brojem projekata simultano, budući da svi projekti imaju svoje jedinstvene karakteristike i obeležja.

Zatim, rukovodioci projekata treba da imaju sposobnost istovremene koordinacije više timova izvršilaca; oni treba da odaberu i primene stil upravljanja saobrazan datoj situaciji. Budući da raspolažu ograničenim vremenom za izvođenje projekata, svoju komunikaciju sa kolegama i izvršiocima treba da smeste u koncizan, racionalan okvir kako bi se obezbedila njena efikasnost.

Izvor: Milosevic, D., Patanakul, P., Srivannaboon, S. (2010) *Case Studies In Project, Program and Organizational Project Management*, Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, str. 411-416

PITANJA:

1. Kojim preklapanjima treba da upravljaju rukovodioci projekata u ovom preduzeću? (Za odgovor se rukovodite trouglom ograničenja projekta i njegovim elementima!)
2. Šta podrazumeva multifunkcionalnost kao svojstvo projekta?
3. Projekti se smenjuju, dakle, privremenost je njihovo svojstvo. Objasnite kakve osobine ličnosti to zahteva od rukovodioca projekta?
4. Osim rukovodilaca, koji drugi subjekti učestvuju u projektu?

STUDIJA SLUČAJA: Pravni oblici preduzetništva

Milan i Sofija Vukelić su dospeli na prekretnicu svog života. Milan je često govorio o potrebi promene svoga posla i pokretanja sopstvenog hotela u njihovom omiljenom primorskom mestu, dok je Sofija, radeći kao fizioterapeut, dugi niz godina priželjkivala zasnivanje sopstvene prakse. Osamostaljivanjem njihove dece pružila im se prilika da ispune svoje snove. Milan je pronašao idealan mali hotel koji je bio na prodaju, sa nedovoljno iskorištenim prostorom u prizemlju kuće koji bi ujedno mogao da posluži i za Sofijinu praksu fizioterapije. Pronašavši kupca za njihovu kuću i prihvativši ponudu prodavca hotela, njihov ulazak u mali biznis je postao sasvim izvestan.

Planirali su da se nastane na spratu hotela, u odvojenim prostorijama. Izračunali su da će iz prihoda od prodaje njihove kuće uz hipoteku moći obezbediti sredstva dovoljna za kupovinu hotela. Međutim, nisu računali sa troškovima renoviranja i dogradnje kapaciteta za hotelski smeštaj kao ni sa nabavkom opreme za Sofijinu praksu. Uvidevši ovu realnost, odlučili su obratiti se banci za zajam kao i privatnom ulogu Milanovog oca. Za dobijanje zajma bila je potrebna dodatna hipoteka na kuću kao i biznis plan koji bi banka prihvatila pre odobravanja iznosa. Kada je sve to obezbeđeno, Milanov otac je spremno uložio svoj ušteđeni novac u njihov posao, uz očekivanje skromnijeg prihoda od tog ulaganja.

Kroz razgovor sa njihovim advokatom Milan i Sofija su došli do zaključka o tome koja bi pravna forma najviše odgovarala njihovim poslovima. U izboru između preduzetnika i privrednog društva u njegovim raznim oblicima, oni su se opredelili za inokosni oblik poslovanja, tako da oboje rade za svoj račun, uz minimalne potrebe subvencionisanja jednog od strane drugog lica.

Adaptirano prema: Stokes, D., Wilson, N. (2010), *Small Business Management and Entrepreneurship*, South-Western/Cengage Learning, str. 325-326

PITANJA:

1. Navedite prednosti inokosnog vlasništva koje su bile opredeljujuće pri Milanovom i Sofijinom izboru za pravnu formu biznisa!
2. Sa kojim poteškoćama su se oni morali suočiti vezano za odvojeno vlasništvo?
3. Objasnite zbog čega se nisu opredelili za ortakluk!
4. Zbog čega se nisu opredelili za komanditno društvo?
5. Koje osobine kooperative (zadruga) bi odgovarale njihovom izboru?

STUDIJA SLUČAJA: Država i biznis

Početak '90-ih godina subotičanin Jožef Miškolci je uložio sopstveni kapital u pokretanje biznisa u oblasti u koju se niko do tada nije usudio ulagati: fiducijarne usluge. U to vreme je monopol u pružanju pogrebnih usluga imala država. Zahvaljujući sluhu tadašnjih opštinskih vlasti omogućen je ulazak privatnog kapitala u ovu sferu. Motive je Miškolci našao u mogućnosti da se omogući viši kvalitet sahranjivanja pokojnika od dotadašnjeg, koji je neretko izazivao revolt kod građana zbog nedoličnog ponašanja osoblja, nekvalitetnog materijala za sahranjivanje i sl.

Tokom proteklih 20 godina je koegzistencija Miškolcijevog preduzeća sa javnim komunalnim preduzećem funkcionisala na partnerskim osnovama, kao što je to bio slučaj i sa preduzetnicima koji su kasnije ušli u ovaj posao. Maja 2010. godine, međutim, javno komunalno preduzeće je donelo odluku da uvede posebnu tarifu za uslugu koju do tada nije naplaćivalo od privatnih preduzetnika: za korišćenje staze groblja (opštinsko vlasništvo) i za korišćenje kolica za prevoz pokojnika do mesta za sahranjivanje. Ove stavke su cenu pogrebnih usluga povećale za oko 3.000 din. Prema izjavama zvaničnika iz JKP, ovi dodatni troškovi nisu namenjeni kao opterećenje građanima već preduzetnicima. Iza ovako apsurdnog rezonovanja krila se namera JKP da obezbedi dodatna sredstva za gotovo prazan budžet, uz izgovor ionako visokog profita koji preduzetnik ubira od cene po jedinici izvršene usluge – realno, taj iznos nije nadmašivao 300-500 din. po jednoj sahrani. Javno komunalno preduzeće je, dakle, nametnulo svoj monopol, kao odgovor na tzv. monopol koji je Miškolci imao kod lokalnih crkvenih vlasti. Zapravo, reč je bilo o poverenju koje je lokalna eparhija, kao vlasnik crkvenog zemljišta i groblja koje se izdaje na korišćenje, imalo prema preduzetnicima, imajući u vidu da privatni kapital savesno postupao sa imovinom, za razliku od lokalnih vlasti koje nemaju tu tradiciju.

Posle višestrukih bezuspešnih pokušaja pregovora sa upravom JKP, Miškolci se zajedno sa drugim preduzetnicima koji su pogođeni uvođenjem nameta obratio lokalnoj stručnoj službi. Nemajući njihovu podršku, odlučio se na građanski protest i sudsko poravnanje.

(prema TV emisiji «Dobro jutro, dobar dan», Televizija K23, 27.07.2011.)

PITANJA:

1. U čemu se sastoji greška lokalnih vlasti u pogledu razumevanja suštine javno-privatnog partnerstva, opisanog u tekstu?
2. Koje motive lokalne samouprave, s jedne, i preduzetnika Miškolcija, s druge strane, možete identifikovati u tekstu?
3. Koji oblik JPP je prisutan u fiducijarnoj delatnosti, imajući u vidu prirodu ove delatnosti? Navedite njegove karakteristike!
4. Da li je u pitanju društveno-pravna kooperacija?
5. Objasnite koji faktor uspešnosti JPP je naveden u tekstu!