

ULOGA PREDUZETNIČKIH STRATEGIJA U POSLOVANJU PREDUZEĆA SA OSVRTOM NA POJAVE KRIZE U PREDUZEĆU

THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL STRATEGIES IN COMPANY OPERATIONS WITH A FOCUS ON THE CRISIS IN THE COMPANY

MAIDA DIZDAREVIĆ

Univerzitet "Džemal Bijedić", Ekonomski fakultet, Mostar.

NAIDA OBRADOVIĆ

Sažetak: U ovom radu tretirana je uloga preduzetničkih strategija u poslovanju i razvoju preduzeća, koja se svodi se na pronalaženje najboljih načina i alternativa za ostvarivanje planiranih ciljeva. Težnja preduzeća je da na najbolji način odgovori na izazove i ograničenja okruženja i postigne što viši nivo efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Preduzetnička strategija preduzeća treba da obezbijedi najpovoljniji način i put ostvarivanja ciljeva u uslovima tržišne konkurencije i pod djelovanjem dinamičnih promjena okruženja. Uslijed tih dinamičnih promjena okruženja i stalnih promjena i turbulencija u savremenoj ekonomiji, kao sastavni dio poslovanja pojavljuju se krize poslovanja. Vezano za primjene preduzetničkih strategija u radu su analizirane dvije studije slučaja-preduzeća „Podravka“ i „Puratos“, kao i empirijsko istraživanje na primjeru proizvođača automobila „Citroen“.

Ključne riječi: preduzetništvo, preduzetničke strategije, kriza, podravka, puratos, citroen

Abstract: This paper deals with the role of entrepreneurial strategies in business and company development, which is aimed at finding the best ways and alternatives for achieving the planned goals. The company's goal is to respond to the challenges and limitations of the environment in the best possible way and to achieve the highest level of efficiency and efficiency of operations. Enterprise entrepreneurship strategy should provide the most favorable way and way to achieve goals in conditions of market competition and under the influence of dynamic changes in the environment. Due to these dynamic changes in the environment and the constant changes and turbulence in the modern economy, business crises appear as an integral part of the business. Regarding the implementation of entrepreneurial strategies, two case studies - Podravka and

Puratos - are analyzed, as well as empirical research on the example of Citroen's automobile manufacturer.

Key words: *entrepreneurship, entrepreneurship strategies, crisis, podravka, puratos, citroen*

Uvod

Uloga preduzetničkih strategija u poslovanju i razvoju preduzeća svodi se na pronalaženje najboljih načina i alternativa za ostvarivanje planiranih ciljeva. To se obezbeđuje kombinovanjem raspoloživih ljudskih i materijalnih faktora, kao i drugih konkurentskih prednosti preduzeća. Težnja preduzeća je da na najbolji način odgovori na izazove i ograničenja okruženja i postigne što viši nivo efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Preduzetnička strategija preduzeća treba da obezbjedi najpovoljniji način i put ostvarivanja ciljeva u uslovima tržišne konkurencije i pod djelovanjem dinamičnih promjena okruženja. Zato je pri izboru preduzetničke strategije preduzeća neophodno koristiti naučne metode istraživanja i razmotriti širok spektar pravaca, metoda i instrumenata koji će biti primjenjivani, u zavisnosti od ciljeva i uslova poslovanja.

Na izbor preduzetničke strategije utiču veličina, razvoj i vrsta djelatnosti preduzeća. Izbor odgovarajuće strategije i njeno realizovanje preko razvojne i poslovne politike preduzeća, treba da omogući sticanje profita. Profit se javlja kao cilj i svrha osnivanja, tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća i njegovih poslovnih i organizacionih dijelova.

U današnjem, savremenom dobu, kada je veoma teško opstati na tržištu i voditi preduzeće na uspješan način, skoro pa nemoguće je da se ne pojavi kriza. Turbulentni uslovi poslovanja, česte promjene uslova poslovanja preduzeća dovode preduzeća u krizne situacije.

U velikoj tržišnoj utakmici preduzeća se veoma često susreću sa krizama. Te krize veoma često znaju biti veoma velike, gdje dovode u pitanje egzistenciju samog preduzeća. U tom smislu, jako je bitno primijeniti odgovarajuću preduzetničku strategiju u cilju izbjegavanja i sprječavanja potencijalne krize. Ukoliko kriza nastupi, sam menadžement je jako bitan, tj. njihovo prihvatanje krize na pravi način. Kriza se treba detaljno izanalizirati, tj. njeni uzroci, vidjeti šta je tačno dovelo do te krize, te pokušati da se ti uzroci uklone i da preduzeće nastavi da posluje na najbolji mogući način. Jako je bitno u kreiranju kriznog plana uključiti preduzetničku strategiju, što može u određenim situacijama na vrijeme spriječiti dalje produbljivanje krize. Naravno, bitan je izbor odgovarajuće preduzetničke strategije, jer izbor pogrešne preduzetničke strategije može dodatno povećati problem u preduzeću i ostaviti velike posljedice kojim se preduzeće može teško nositi.

Preduzetničke strategije

Pojam strategije posuđen je iz vojne terminologije i tiče se ključnih odluka u ratu ili kompaniji. U užem smislu, strategija u ekonomiji je poslovna odluka kojom definišemo osnovni način ostvarivanja ciljeva. U širem smislu, strategija je fundamentalna upravljačka odluka, koja obuhvata ciljeve, politike i načine njihovog realizovanja u privrednoj praksi.¹ Strategija je, dakle, opći plan igre, a taktiku čine odluke koje se donose tokom bitke.²

Svako poslovanje zahtjeva postojanje određene poslovne strategije. Postoje četiri specifične preduzetničke strategije:³

- Biti prvi, ali istovremeno i najbolji,
- Pogoditi ih tamo gdje ne očekuju,
- Pronalaženje i osvajanje specijalizovanih “ekoloških niša”,
- Promjena ekonomskih karakteristika proizvoda, tržišta ili privredne grane.

Ove četiri strategije ne isključuju jedna drugu, te se često kombinuju dvije ili čak i tri strategije kombinujući se u jednu strategiju. One se čak ponekad i ne razlikuju mnogo, međutim svaka od ove četiri strategije ima svoje preuslove. Svaka ova strategija odgovara jednoj vrsti inovacija, a drugoj ne odgovara, te svaka zahtjeva specifično ponašanje poduzetnika.

a) Biti prvi, ali istovremeno najbolji

Biti prvi, ali istovremeno i najbolji” predstavlja strategiju za koju se smatra da je preduzetnička strategija ”par excellence” i ukoliko neko hoće da krene stopama i lekcijama iz popularnih knjiga on bi trebao da dođe do zaključka da je “Biti prvi, a istovremeno i najbolji” jedina prava preduzetnička strategija. Mnogo preduzetnika, posebno onih u oblastima visokih tehnologija dijeli ovo mišljenje, međutim oni griješe.

Ova strategija mora imati za cilj stvaranje nečega potpuno i istinski novog, istinski različitog, na tom planu ponekad izgleda da čak i nestručnjaci i autsajderi to rade isto tako uspješno ili čak i bolje nego eksperti. Kada jednom bude lansirana ova strategija ona se veoma teško može prilagođavati i korigovati. Ona zahtjeva izuzetnu koncentraciju napora i mora da postoji jasan cilj i svi napori se moraju koncentrisati na njega. Kada napori počnu da daju rezultate, inovator mora biti spreman na masovnu mobilizaciju resursa.

1 Vračević, J., Liderstvo i strategija inovacije novih proizvoda, master rad, 2011.

2 Tomić, Z., Milaš, Z., Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol. XLIV, br. 1, 2007, str. 2.

3 Dostić, M., Preduzetništvo i menadžment u malom biznisu, Sarajevo, 1996, str. 158.

b) Pogoditi ih gdje ne očekuju

Ova strategija se može realizovati kroz sprovođenje dvije podstrategije:

- Kreativna imitacija
- Preduzetnički džudo.⁴

Kreativna imitacija je očigledna kontradikcija u terminima, jer ono što je kreativno po prirodi stvari mora da bude i originalno. Radi se o strategiji koja predstavlja “imitaciju” po svojoj suštini. Ono što preduzetnik radi neko je već ranije radio, ali sada je ta radnja preduzetnika “kreativna” jer preduzetnik primjenjujući strategiju “kreativne imitacije” razumije šta ta inovacija predstavlja bolje od ljudi koji su do nje došli, odnosno koji su pravi inovatori.

Strategija “kreativne imitacije”, kao i strategija “biti prvi, ali istovremeno i najbolji” ima za cilj osvajanje vodeće pozicije na tržištu, ukoliko ne može da obezbijedi potpunu dominaciju na tom tržištu. Ipak, ova strategija je mnogo manje rizična od predhodne. U vrijeme kada se preduzeće sa ovom strategijom pojavi na tržištu, ono je već formirano i novo preduzeće može da bude prihvaćeno na njemu.

Preduzetnički džudo kao prvi cilj ima obezbjeđenje mostobrana, odnosno stvaranje baze za napad na onaj dio etabliranih lidera na tržištu koji nikako nije branjen ili je neodlučno branjen. Također, funkcioniše i kao strategija u slučajevima kada dolazi do brzih promjena u strukturi tržišta, ili neke industrije.

Međutim, da bi se uopće mogla koristiti strategija preduzetničkog džuda, mora se poći od analize odgovarajuće industrije, proizvođača i dobavljača, njihovih navika (posebno loših navika) kao i ukupne poslovne i razvojne politike. Nakon toga treba pogledati odgovarajuća tržišta za proizvode i usluge, te industrije i pokušati što tačnije utvrditi mjesto i tačke na kojima bi alternativna strategija sa najvećim uspjehom, i uz najmanji otpor uspjela odgovoriti zahtjevima toga tržišta.

Kao i u slučaju strategije “biti prvi, ali istovremeno i najbolji” i strategije kreativne imitacije, i strategija preduzetničkog džuda ima za cilj osvajanje vodeće pozicije i eventualno potpune dominacije na tržištu, odnosno jednom njegovom segmentu. Međutim, ona to ne čini na taj način što će ući u direktnu konfrontaciju sa postojećim liderima - ili bar ne tamo gdje su ti lideri svjesni ili vode računa o postojanju konkurentskog izazova. Preduzetnički džudo “pogađa tamo gdje oni nisu”.⁵

c) Ekološke niše

Strategija osvajanja ekološke niše ima za cilj osvajanje, sticanje praktičnog monopola u jednoj manjoj, užoj oblasti tržišta i proizvodnje, i za razliku od

4 Dizdarević, M., Šehić, S., Preduzetništvo i mali biznis, Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“, Mostar, 2016, str. 138.

5 Čizmić E., Crnković K., Strateško preduzetništvo, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2012., str. 262.

prve tri strategije koje se mogu nazvati i konkurentskim strategijama jer one svoje korisnike i praktičare osposobljavaju da budu konkurentski sposobni na odgovarajućem tržištu ili grani proizvodnje, ova strategija za cilj ima nešto sasvim suprotno. Osnovni cilj joj je da svoje uspješne praktičare, realizatore učini imunim na konkurenciju i bilo kakve konkurentске izazove.

Preduzetničke strategije u uslovima krize

Preduzetničke strategije su iznimno bitne izdvajaju uspješna preduzeća od onih manje uspješnih i one određuju cjelokupno poslovanje preduzeća, usklađuju ponašanje preduzeća s okolinom, omogućavaju konkurentsku prednost preduzeću i osiguravaju konzistentnost u ponašanju preduzeća. Strategija stvara sklad između svih aktivnosti u organizaciji.

U kriznim uslovima, u kojima treba u kratkom vremenu donijeti odluku, koja će dovesti do preokreta i koja može značiti ili izlazak iz krize ili može dovesti do toga da se u nju još dublje zapadne, preduzetničke strategije su presudne.

Razlikuje se više strategija u kriznim uslovima, od kojih su dvije temeljne skupine: ofanzivne i defanzivne strategije. Ofanzivne krizne strategije još se nazivaju i strategije konsolidacije i obnavljanja i u njih spadaju: strateški zaokret, probir i fokusiranje i kontrakcija. Defanzivne krizne strategije su strategije napuštanja djelatnosti i u njih se ubrajaju: strategija ubiranja plodova, prodaja, likvidacija i stečaj. U radu će biti obrađene ofanzivne strategije.

Ofanzivne strategije

Svrha ove strategije je preživljavanje preduzeća u ključnim djelatnostima podizanjem njegove konkurentске sposobnosti. Trenutačni položaj preduzeća nije stabilan i nužno je provesti neodložne akcije za promjenu postojećeg stanja, a preduzeće može promijeniti osnovnu strategiju, povećati operacijsku djelatnost i/ili se rasteretiti nepotrebnih poslovnih i organizacijskih balasta. Veoma brzo se preduzeće može orjentisati na konsolidacijske strategije koje su orjentisane povećanju prihoda, smanjenju troškova ili redukciji imovine i djelatnosti koju posjeduje.

Temelji se na identifikaciji zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, poslovnih jezgri koje treba odbaciti i poslovnih jezgri koje treba razvijati, te izraditi scenarije i strategije odbacivanja, obnavljanja i razvoja. Neke od aktivnosti takvog restrukturiranja jesu:⁶

- Promijeniti osoblje u menadžmentu i na vrhu i na srednjim razinama,
- Smanjiti kapitalne izdatke,
- Centralizirati odlučivanje kako bi se ostvario nadzor nad troškovima,

6 Tipurić, D.: Krizni menadžment i strategije u kriznim situacijama, 2013, str. 12.

- Smanjiti zapošljavanje novih namještenika,
- Smanjiti izdatke za propagandu i promociju,
- maksimalno “stegnuti pojas” uključivši i otpuštanje dijela osoblja,
- usmjeriti veću pozornost kontroli troškova i budžetiranju,
- prodati dio imovine izvan funkcije,
- čvršće kontrolisati zalihe i
- poboljšati naplativost potraživanja.

U strategije konsolidacije i obnavljanja ubraju se strateški zaokret, probir i fokusiranje, kontrakcija.

- **Strateški zaokret**

Preduzeće kod kojeg je kriza očita i kojem je ugrožena egzistencija zbog pada prodaje, profitabilnosti i drugih pokazatelja uspješnosti, te koje nema, ili je izgubilo konkurentsku prednost, obavezno mora preispitati postojeću strategiju i razmotriti opciju strateškog zaokreta.

Cilj strateškog zaokreta je uspostavljanje narušenog sklada između preduzeća i njegove okoline promjenom njegove strateške pozicije, a svrha mu je preokrenuti negativne trendove i vratiti preduzeće na stazu uspjeha putem brzih i radikalnih strateških pokreta.⁷

Da bi strateški zaokret imao smisla preduzeće mora biti profitabilno u dugom roku i da je vrijednost, koja se očekuje od zaokreta, veća od likvidacijske ili prodajne vrijednosti. Putem strateškog zaokreta vrši se i prevladavanje strateške kratkovidnosti preduzeća koje poduzima novi menadžment.

Ključni elementi strategije zaokreta su: novi sposoban menadžment, kapital iz eksternih i internih izvora finansiranja, ekonomski i konkurentski održive ključne aktivnosti i pozitivan stav zaposlenika.

Loši rezultati mogu biti posljedica lošeg izbora djelatnosti i tržišta na kojima je preduzeće prisutno, a konsolidacija tada znači odabir strategije probira kako bi se preduzeće fokusiralo na djelatnosti koje mu nude bolje izgleda za konkurentске prednosti. Cilj je povećati profit u kratkom roku, i poboljšati dugoročne izgleda za opstanak preduzeća.

- **Probir I fokusiranje**

Ova strategija predstavlja koncentraciju napora i resursa u industrijama koje su posebno atraktivne i u kojima preduzeće ima šanse za iskoristiti ih. Osnovni cilj je jačanje i održavanje položaja u industrijskim segmentima u kojima je profitabilnost dobra, gdje je moguće očuvati ulazne barijere i barijere mobilnosti, dok treba napuštati položaje u manje privlačnim segmentima i onim u kojima nije moguće održati konkurentsku prednost.

Kontrakcija

Ovom strategijom se smanjuje veličina preduzeća i cilj joj je ponovno svrstavanje imovine i resursa kako bi se stvorile pretpostavke za kvalitetno

⁷ www.lakol-sibenik.hr/strategije-poduzetnika-u-kriznim-uvjetima/

strateško repositioniranje preduzeća. Smanjenjem veličina preduzeća ono postaje fleksibilnije i adaptabilnije, a strukturalne organizacijske promjene koje prate kontrakciju nužan su instrument za poboljšanje konkurentne pozicije preduzeća.

- Kontrakcija

Ova strategija se svodi na prodaju dijela biznisa i\ili postojeće imovinske baze. Preduzeće može prodati dio onih biznisa koji ne ostvaruju zadovoljavajuću razinu profitabilnosti ili se ne uklapaju u njegov poslovni profil, a može uključiti prodaju zemlje, zgrada i opreme koji nisu bitni za preostalu temeljnu djelatnost poduzeća.

Prvi korak u pripremi za krizu je pokušati razumjeti i kvantificirati što bi se moglo dogoditi, a ako se strateškom analizom utvrdi da neka djelatnost nema izglednu budućnost, te da ne bi bilo isplativo i dalje poslovati unutar te djelatnosti, poduzeće najčešće koristi defanzivne strategije, odnosno strategije napuštanja djelatnosti.

Kada se utvrdi da je kriza dovela do promjena na tržištu takvih da se preduzeća možda neće moći nikada više vratiti na ta tržišta onda preduzeće bira strategiju napuštanja djelatnosti. Tada preduzeće izlazi iz djelatnosti u kojoj je poslovalo, a razlozi za to mogu biti ti što nije prevladana krizna situacija, loše poslovanje ili finansijski motivi vlasnika toga preduzeća.

Preduzetničke strategije kao faktor prevazilaženja krize

Dok ne postoji apsolutni „lijek“ za sprječavanje krize, usredotočenost na sljedeća područja je od velike pomoći u sprječavanju kriza prije nego nastanu:

1. osnivanje tima za upravljanje krizom,
2. poznavanje znakova koji upućuju na krizu i provođenje analize ranjivosti,
3. razvijanje dobrog sistema za komunikaciju unutar organizacije,
4. obuka osoblja da budu predostrožni, pripremljeni i spremni na odgovor,
5. fleksibilnost u promjenjivom okolišu, kao i
6. proces kontinuirane evaluacije.⁸

Svrha tima za rukovođenje krizom je planiranje za moguće krizne događaje i rukovođenje tim događajima u slučaju njihovog nastupanja. Kao tvorci strategija, cijeli tim razvija alternativne i odgovarajuće odluke za upravljanje kriznom situacijom. Ova djelovanja moraju stvoriti fluidan proces jer se vanjski i unutarnji faktori rapidno mijenjaju. Tim treba biti sastavljen od glavnih predstavnika organizacije, djelovanja, marketinga i računovodstva. Nadalje, glavni izvršni direktor i vlasnik firme trebaju biti dio tima. Ako je tim novonastao, bit će vrijedno truda posavjetovati se sa stručnjacima koji mogu ponuditi okvir za pravilno djelovanje. Ovo planiranje može se napraviti uz pomoć savjetnika

⁸ Rojnik, N., Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama, Diplomski rad, Sveučilišni centar, Varaždin, 2016, str. 55-60.

koji će napraviti raspored sati treninga za glavne članove tima. Dok broj članova u timu ovisi o tipu same organizacije, deset ili više članova mogu lahko postati tegoban broj. Tim za upravljanje kriznom situacijom trebao bi se sastajati najmanje dvaput godišnje. Ovakav raspored će im pomoći u razvijanju plana za upravljanje u kriznim situacijama. Ovaj plan daje šemu koja prikazuje kako će organizacija odgovoriti na krizni događaj i ko će biti odgovoran za upravljanje različitim aspektima krize.

Analiza ranjivosti predstavlja jedan od najvažnijih koraka u razvijanju plana kriznog upravljanja. To je proces koji obuhvata identificiranje i prikupljanje informacija o najznačajnijim ranjivostima u poslu. Također ih moraju utvrditi i dati prvenstvo kako bi osigurali da rukovodstvo vodi računa o njihovoj mogućnosti. Primjerice, svi komercijalni skuteri i zrakoplovne službe su u pripravnosti da odgovore na hitne slučajeve. Posao koji planira unaprijed za kriznu situaciju jedinstvenu u toj industriji, ima pripravnije metode za suočavanje s krizom kad ona nastupi. Pripremanje za krizu i planiranje trebaju biti dugoročna aktivnost u kojoj rukovodstvo i zaposlenici moraju uvijek biti budni.⁹

Komuniciranje za vrijeme i nakon krize je od velike važnosti za uspješno rukovođenje krizom. Bez obzira na sav trud koji organizacija čini kako bi spriječila krizu, ona će se morati suočiti s njom. Donošenje strategije kojom bi se pronašli načini komuniciranja tokom i nakon krize je veoma važna odluka, kao i postavljanje i složenost oko strategije za komunikaciju za uspješno upravljanje krizom. Neophodan element komunikacijskog procesa je odabir pravog glasnogovornika. Ta osoba bi trebala obučena u prenošenju ispravne poruke u ispravno vrijeme ispravnom auditoriju. U nekim slučajevima, potrebno je i zaposlenje savjetnika pomoćnika u razvoju pravilnog komunikacijskog sistema.

Pružanje neformalnog i formalnog treninga rukovodstva i zaposlenika veoma je važan dio u upravljanju krizom. Što više ima znanja o upozoravajućim znakovima nadolazeće krize, zaposleniku će jednostavnije biti identificirati krizno stanje i odmah se nositi s njim. Treba primiti na znanje to da je puno jeftinije upoznati se i baviti se problemom prije nego nastupi, nego baviti se krizom koja je već uzela maha i posljedicama iste. Odgovarajući trening je dio ispravnog planiranja i spremnosti.

U upravljanju krizom, donosioci odluka se ne smiju nositi samo sistemom krutih planova. Odgovor na krizu podrazumijeva i fleksibilnost rukovodioca te da su kod pojave ključnih događaja spremni donijeti kompetentna i improvizirana rješenja.

Krize nisu ugodne situacije, stoga, sve što je moguće treba biti učinjeno da se one ne bi povratile i da neka nova vrsta krize ne bi nastupila. Pitanja koja se postavljaju u fazi prije nastupanja krize su: Šta se može dogoditi? Kako se to može spriječiti? Ako je organizacija već iskusila neku krizu, onda postoji

⁹ Rojnik, N., Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama, Diplomski rad, Sveučilišni centar, Varaždin, str. 55-60.

mogućnost procjene onog što se dogodilo na temelju i usporedbom s portfolijom kriznog upravljanja koji već postoji. Ako kriza još nije izbila, onda je vrlo važno da se posebne mjere procjene uključe u plan kriznog upravljanja. Od suštinske je važnosti povratna informacija osnovne analize. Uz aktiviranje tipa za upravljanje krizom, ispravna i pravovremena komunikacija također je važna. Pitanja koja slijede u fazi poslije krize su: Šta se dogodilo? Zašto se to dogodilo? Šta se moglo učiniti da se spriječi?

Faza oporavka se sastoji u povratku stvari na prijašnje normalno stanje, kao i pripremanje za sljedeću krizu. Svi trudovi moraju biti usmjereni na ponovno ispitivanje povredljivosti ili prijetnja i potrebno je ponoviti SWOT analizu. To je proces kontinuiranog napredovanja. Ova strategija ne garantuje sprječavanje nadolazećih kriza, ali predstavlja alternativne načine upravljanja i poboljšanja pri suočavanju s krizom.

Primjeri uspješne primjene preduzetničke strategije

U ovom dijelu rada analizirat će se u kratkim crtama dvije studije slučaja, kao i istraživanje na primjeru preduzeća „Citroen

Studija slučaja preduzeća „Podravka“¹⁰

Preduzeće „Podravka“ je uspješno preduzeće čija je najveća inovacija proizvod Vegeta, jedinstveni proizvod s posebnom formulom dehidracije povrća i konzerviranja povrća u začinske svrhe. Uslijed konkurencije i sve većeg broja pojave kopija ovoga proizvoda, ovo preduzeće kontinuirano unapređuje kvalitetu svojih proizvoda i proširuje svoj asortiman, inovira svoje proizvode, te tako uspjeva ne samo održati već i ojačati svoje poslovanje i tržišnu poziciju na domaćem tržištu. Da bi ojačala svoju leadersku poziciju Vegeta 2009. godine uvodi novu liniju inovativnih proizvoda Vegeta Natur i Vegeta Mediteran, a tu odluku je donijela analiziranjem tržišta gdje je primjetila da sve veći broj kupaca pazi na pravilnu ishranu.

Bitno je napomenuti da se inovacije preduzeća „Podravka“ ne temelje samo na razvoju proizvoda, nego i procesa, koji prate ključne procese poslovanja, zatim promjene u procesu distribucije proizvoda na tržištu poslovne potrošnje, kao i strategije upravljanja proizvodom u prodajnom kanalu.

Cijelo poslovanje ovoga preduzeća prožeto je inovacijama, te se može zaključiti da „Podravka“ koristi elemente preduzetničke strategije „Biti prvi i najbolji“, koja se pokazala veoma uspješnom i ključnim faktorom sprječavanja pojave krize u preduzeću.

10 www.podravka.hr.

Studija slučaja preduzeća “Puratos”¹¹

Preduzeća “Puratos” je preduzeće za proizvodnju i prodaju aditiva, namjenskih smjesa i koncentrata za pekarstvo. Na globalnom nivou “Puratos” u zadnjih 50 godina radi n ausavršavanju svoje proizvodnje, konstantno uvodeći nove tehnologij ešto je u mnogome olakšalo razvoj i proizvodnju smjesa za specijalne vrste hljeba i peciva.

Proces inoviranja u ovom preduzeću je detaljno razrađen, u kojemu učestvuje više osoba iz različitih organizacionih cjelina. Na početku se strogo definišu granice procesa, tj. Kada započinju aktivnosti na razvoju novoga proizvoda i kada završavaju, kao i ko je odgovoran za provođenje tih aktivnosti, a sam proces počinje na osnovu marketinškog istraživanja tržišta koje obrađuje zahtjeve kupaca, kao i potencijalnih kupaca, ili od ideje unutar samoga preduzeća za inovacije novog proizvoda. Nakon toga, utvrđuje se “Plan projekta” i dostavlja službi razvoja - Demo centru odobrenja za početak aktivnosti na inovaciji novoga proizvoda. Sljedeća faza supreliminarne probe unutar Demo centra i razmatranje dobijenih rezultata.

Na primjeru ovog preduzeća možemo uvidjeti da je uslov uspješnog poslovanja reagovanje na vrijeme na sve eventualne krize, odnosno primjena odgovarajuće preduzetničke strategije u cilju sprječavanja nastanka krize, u ovom slučaju strategija stalnog inoviranja, koja se sprovodi u skladu sa potrebama tržišta.

Empirijsko istraživanje na primjeru preduzeća „Citroen“

Preduzeće Citroenje jedna od vodećih firmi na našem tržištu kada je u pitanju automobilska industrija. Kupci se često opredjeljuju za automobile ove firme jer ih smatraju jako kvalitetnim automobilima, udobnim, te sigurnim za vožnju. To nisu jedini razlozi zbog čega kupci donose tu odluku. Svakako da udjela u tome ima i jako stručno, ljubazno, komunikativno osoblje, te dobar servis. Sve to utječe da je ova marka automobila ostvaruje sve bolju prodaju i uzima sve veći udio tržišta u Bosni i Hercegovini.

Velika ekonomska kriza u svijetu, koja je imala velike posljedice za cijelu industriju, nije mimoišla ni automobilsku industriju. Citroen, kao veliki proizvođač automobila, čije se sjedište i glavne fabrike nalaze u Francuskoj, također ulazi u veliku krizu 2008. i 2009. godine. Koncesionar „Citroena“ u Mostaru je “Hercegovina promet”.

Nastalom krizom “Citroen” pokušava da donese poslovne odluke i nove preduzetničke strategije da bi se izašlo iz nastale krize sa minimalnim gubicima. Prvi koraci koje poduzimaju se sljedeći:

11 www.puratos.com

Citroen donosi dodatne strategije kojim će nastojati što prije izaći iz nastale krize, što je objašnjeno u nastavku rada:

1. Smanjuju se troškovi za marketing.
S obzirom da je danas marketing najjače oružje, posebno u automobilskoj industriji, ovo i nije bila najbolja odluka. U ovom slučaju, Citroen koristi strategiju konsolidacije I obnavljanja, jer preduzeće nastoji da što više smanji troškove, a da prihode uveća koliko može.
 2. Menadžment donosi odluku da otpusti veliki broj radnika, zatvori sve fabrike, a zatim ih prebaci u Austriju, gdje je radna snaga puno jeftinija. Do tada, sve tvornice za izradu automobila i rezervnih dijelova su bile u Francuskoj gdje je radna snaga jako skupa. Sve fabrike su prebačene u Austriju, sklapanje automobile također, jedino proizvodnja rezervnih dijelova ostaje u Francuskoj. Također, i u ovom slučaju koriste strategiju konsolidacije i obnavljanja u borbi protiv krize
 3. Citroen također donosi odluku da zaustav sve inovacije, da ne proizvodi nove modele automobile jer nisu imali potrebna finansijska sredstva za izradu novih modela. Koristi strategiju strateškog zaokreta, tj. Strategiju konsolidacije I obnavljanja.
 4. Uvode planove prodaje koncesionarima svaka dva mjeseca, gdje oni dostavljaju njima broj automobile koji su tražili, ali sada dajući im bonuse da ih motivišu da što više rade. Opet preduzeće koristi strategiju konsolidacije i obnavljanja, tačnije strategiju strateškog zaokreta, nastojeći ostvariti što veću korist u što kraćem roku.
 5. Uprkos naporima da prevazđu krizu ipak još uvijek navedene strategije I promjene ne donose određeni pomak. Sljedeći potez koji povlači Citroen jeste da otpusti veliki broj radnika u Sloveniji, je dotadašnja dostava vozila po Balkanu je išla po principu da se vozila iz Francuske dostave u Sloveniju, a da se iz Slovenije raspoređuju po zemljama Balkana. U ovom slučaju se koristi strategija kao i u prethodnim koracima, tj. strategiju konsolidacije i obnavljanja.
 6. U 2010. godini Citroen razmišlja o konceptu novog automobile koga bi prilagodio noovnastaloj situaciji. Ovdje se već počinje primjenjivati strategija inoviranja. Ipak, kriza u Citroenu je još uvijek prisutna.
 7. Citroen u januaru 2016. godine donosi odluku da čitavu svoju logistiku proda drugoj firmi, te tako smanji troškove dodatno I dobije potrebna finansijska sredstva za inovacije I proizvodnju novih automobila.
- Citroen dobija potrebna finansijska sredstva I kreće sa inovacijama, te 2014. godine izlazi model C4. U ovom slučaju preduzeće koristi također strategiju konsolidacije i obnavljanja, ali ovoga puta kontrakcije putem prodaje dijela preduzeća, te dobivena sredstva prodajom toga dijela preduzeća ulaze u inovacije da bi u kratkom roku ostvarila profit.

8. Povlačenjem sredstava prodajom logistike poslije modela C4, pokreće se model DS i dalje inovacije. Izlaze novi automobile jedan za drugim, modeli DS5, DS3, DS3 kabriolet, te novi citroen C3, novi C Elysse, I mnogi drugi modeli. Na taj način, Citroen izlazi iz krize, zadržava svoju firmu, nastavlja poslovati s novim modelima, te obnavlja sva dotadašnja vozila s inovacijama. Strategiju koju preduzeće koristi je ista kao i u prethodnim koracima.

Ono što možemo sigurno da vidimo jeste da preduzeće koristi ofanzivne krizne strategije, jer nema namjeru da napusti djelatnost kojom se bavi. U početku promjenjuje preduzetničku strategiju konsolidacije i obnavljanja, jer preduzeće nastoji da što više smanji troškove, a da prihode uveća koliko može. Zatim slijedi preduzetnička strategija strateški zaokret, te na taj način pokušava povećati profit u kratkom roku i poboljšati dugoročni izgled za opstanak preduzeća. U tom periodu preduzeće obustavlja svoje inovativne aktivnosti.

Primjenjene strategije nisu polučile zadovoljavajuće rezultate i preduzeće se odlučuje na strategiju inoviranja proizvodnjom novih modela automobila. Ova strategija se pokazuje kao uspješna i preduzeće uspijeva prevazići krizu u poslovanju. Primjena odgovarajuće preduzetničke strategije, u ovom slučaju, strategije inoviranja, pokazala se jedina kao uspješna u prevazilaženju nastale krize. Tek primjenom strategije inoviranja preduzeće izlazi iz krize i nastavlja sa uspješnim poslovanjem

Zaključak

U okviru preduzetništva, koje se vezuje za sve aspekte djelovanja gdje je potrebna kreativnost, inovativnost, nove ideje, jako bitan segment su preduzetničke strategije, čiji je osnovni cilj pronalaženje najboljih načina i alternative za ostvarivanje planiranih ciljeva. Treba naglasiti da je izbor odgovarajuće preduzetničke strategije veoma važan pri nastanku krize poslovanja.

Vezano za primjenu preduzetničkih stretegija u ovom radu obrađene su dvije studije slučaja: preduzeća „Podravka“ i „Puratos“, kao i empirijsko istraživanje na primjeru preduzeća „Citroen“.

„Podravka“ je nadaleko poznata po kvaliteti svojih proizvoda koji su visokokvalitetni, praktični i sigurni, te prilagođeni nacionalnim kuhinjama njegujući osobitosti lokalnog okusa, a njena najveća inovacija je Vegeta. Problemi s kojima se preduzeće susreće su pojava nelojalne konkurencije, te pojave raznih kopija. Ono što možemo vidjeti na primjeru Vegete jeste da inovacija utiče na razvoj finansijske vrijednosti za preduzeća, jer preduzeća koja su jedinstvena na tržištu mogu da koriste strategije „ubiranja vrha“, jer kupci nemaju drugog izbora ili nedovoljno dobrog izbora toga proizvoda kod konkurencije.

Glavna karakteristika preduzeća „Puratos“ je puna bezbjednost i ispravnost proizvoda vrhunskog kvaliteta. Ta tradicija je duga preko 80 godina. Glavna vokacija je kvalitetan, ali prije svega zdrav proizvod. Preduzeće je koristilo strategiju konsolidacije i obnavljanja, uvodeći stalno inovacije i trudeći se da opstane na ovom prezasićenom tržištu gdje se stalno vodi borba i sprječavaju krize i moguće štete od nje. Vodi se strategijom da budu prvi i najbolji u ovom djelu tržišta na kome oni posluju.

Kada su u pitanju “Citroen” i “Hercegovina promet” i oni su se suočili sa krizom koja je pogodila sve kompanije i imali su svoje strategije u prevazilaženju te krize. Vidjeli smo na ovom praktičnom primjeru da je jako bitno i okruženje poslovanja i uslovi u kojima se posluje, te da je preduzeće koristilo ofanzivnu strategiju, tačnije strategiju konsolidacije i obnavljanja s ciljem da ostvari što veći profit u što kraćem roku. Tek sa primjenom strategije inoviranja preduzeće izlazi iz krize.

Na kraju možemo zaključiti da su preduzetničke strategije jako bitne u vođenju preduzeća, te da preduzeće može da ima jednu ili više strategija. Preduzetničke strategije ne isključuju jedna druge, nego se najčešće i kombinuju da bi preduzeće ostvarilo što veću korist. Nije bitno da li je preduzeće u krizi ili ne, ono mora da ima preduzetničku strategiju kojom se vodi u svome poslovanju. U slučaju da preduzeće upadne u krizu postoje preduzetničke strategije koje će pomoći preduzeću da izađe iz krize. One su najčešće ofanzivne, jer je njihov cilj opstati što duže na tržištu, te ostvariti što veći profit sa što manjim troškovim

Literatura

1. Čizmić E., Crnkić K., Strateško preduzetništvo, Ekonomski fakultet Sarajevo, Srajevo, 2012.
2. Dizdarević, M., Šehić, S., Preduzetništvo i mali biznis, Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“, Mostar, 2016.
3. Dostić, M., Preduzetništvo i menadžment u malom biznisu, Sarajevo, 1996.
4. Rojnik, N., Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama, Diplomski rad, Sveučilišni centar, Varaždin, 2016.
5. Tipurić, D., Krizni menadžment i strategije u kriznim situacijama, 2013.
6. Tomić, Z., Milaš, Z., Strategija kao odgovor na krizu, 2006.
7. Vračević, J., Liderstvo i strategija inovacije novih proizvoda, master rad, 2011.
8. www.lakol-sibenik.hr/strategije-poduzetnika-u-kriznim-uvjetima/
9. www.podravka.hr
10. www.puratos.com

