

SAVREMENI ALATI POSLOVANJA PREDUZEĆA

CONTEMPORARY TOOLS OF BUSINESS OPERATIONS

V. Živanović¹

N. Živanović²

Rezime: U radu će biti prikazana istraživanja poslovanja preduzeća zasnovana na novim alatima i tehnikama. Akcenat se stavlja na ekonomske, organizacione i menadžment principe usmerene na atraktivne ciljeve poslovanja. Posebnu pažnju zavređuje istraživanje forme **ulaska preduzeća u nove poslove** kao značajni alat koji obezbeđuje uspeh ili propast poduhvata. Ciljevi su merljivi ili ne merljivi. Ukoliko tržišne snage ne funkcionišu savršeno odluka o ulasku je ključ za analiziranje situacije ulaska u nove poduhvate.

Ključne reči: Savremeno poslovanje preduzeća, alati i tehnike, menadžment, ciljevi i njihova merljivost

Abstract: The paper illustrates the research of business operations based on new tools and techniques. The emphasis is given to economic, organizational and management principles directed to attractive business goals. A special attention is given to the form of **a business entering new ventures** as an important tool which enables a venture success or failure. Goals can be either measurable or unmeasurable. If market forces do not function perfectly, the decision to enter a new venture is a key for analysing the situation of entering new ventures.

Keywords: contemporary business operations, tools and techniques, management, goals and thier measurability.

1. UVOD

Iskustva velikog broja kompanija govore da je vreme za iznalaženje i primenu novih alata poslovanja kompanija od primarnog značaja. Osnova je iskoristiti potencijale, ljude od znanja, kreativnosti i sposobnosti. Pitanje je samo kako upotrebiti kreativne sisteme za stvaranje novih ideja? Rešenje se vidi u posmatranju najbitnijih tokova u tržišnom okruženju koje rezultira velikom broju najboljih ideja [1].

2. ULAZAK U NOVE POSLOVE KAO STRATEŠKA ODLUKA

Analitičke tehnike za istraživanje nove forme ulaska usmerene su u pravcu pomoći preduzećima za odabir adekvatne grane i najbolju strategiju ulaska.

Jako kompleksno pronalaženje, pregovaranje, integrisanje, organizovanje, motivacija i upravljanje preduzećima povlači složene i naporene poslove vezane za interni razvoj novog biznisa.

¹ Gradska uprava Kragujevca

² Univerzitet „UNION“ Beograd, Fakultet za industrijski menadžment Kruševac

2.1. ALATI POSLOVANJA I KONKURENTSKE ANALIZE [2]

Kako ovi alati mogu pomoći menadžerima da donesu odluku o ulasku?

Postoje ključni ekonomski principi koji identifikuju poslovanje kao *usmeravanje na atraktivne ciljeve ulaska* koji istovremeno pomažu određivanje imovine i sposobnosti firme koja će učiniti ulazak profitabilnim. Zato ovi principi su esencijalni za uspeh ili propast poduhvata. Naime, oni često mogu da izgube legitimnu brigu prema svim ljudskim, organizacionim, finansijskim, zakonskim i administrativnim faktorima koji mogu takođe biti važni za uspeh ili propast svakog pojedinačnog poteza.

Isplativost ulaska počiva na *fundamentalnim tržišnim snagama* koji postoje uvek, kada se događa ulazak u novi biznis. Ukoliko tržišne snage deluju perfektno u ekonomskom smislu odluka o ne ulasku može da da rezultate koji su iznad prosečnog povraćaja na investiciju. Ova činjenica je ključ za analiziranje *situacije ulaska* u kojoj tržišne snage ne funkcionišu savršeno. Istraživanja i analize stavljaju na stranu sve probleme integrisanja i upravljanja novim poslovima, kao i preuzimanja ili internog razvoja jer, i dobro upravljani biznisi u povoljnim poslovnim okruženjima nisu često dovoljni za osiguranje uspešnog ulaska, uprkos široko zastupljenom suprotnom verovanju.

2.2. ULAZAK KROZ INTERNI RAZVOJ

Ulazak kroz interni razvoj podrazumeva kreiranje novog poslovnog entiteta u grani uključujući nove proizvodne kapacitete, kanale distribucije, prodajne snage i ostale prateće aktivnosti.

Na primeru Joint Venture podstiču se isti ekonomski ciljevi zato što su oni takođe novi poslovni entiteti, mada mogu da stvaraju komplikovane probleme koji se odslikavaju kroz, napore „divizion“ između partnera, koji su do tada imali efikasnu kontrolu.

Prva važna tačka u analiziranju internog razvoja je *zahtevati od preduzeća* da se direktno konfrontira sa dva izvora ulaznih barijera u grani, i to: *strukturnim barijerama ulaska* i *očekivanim reakcijama konkurentskih preduzeća*. Ulazak kroz interni razvoj (dalje interni ulazak) preduzeće mora platiti cenu dolazećih ulaznih barijera i suočiti se sa rizikom da će postojeće firme na to odgovoriti. Cena prethodnog, obično uključuje buduće investicije i početne gubitke koji postaju deo investicione baze u novom biznisu. Rizik odgovora postojećih firmi može biti viđen kao dodatni trošak ulaska koji je jednak nivou nepovoljnih dejstava konkurencije (kao što su snižene cene i pomeranje troškova marketinga), uvećani od strane asimpatija konkurencije koje će uslediti.

Odgovarajuća *analiza odlučivanja* o ulasku će balansirati između sledećih koristi i troškova:

1. Investicioni troškovi zahtevani u novom biznisu, kao što su investiranje u proizvodne snage i inovativnost (neke od ovih mogu biti stvoreni od osnovnih barijera ulazaka),
2. Dodatne investicije koje prevazilaze probleme drugih strukturnih barijera ulaska, kao što su: identifikovanje *brenda* i vlasništvo na tehnologijama,
3. Očekivani troškovi potiskivanja konkurencije, ravnotežnog protivljenja,
4. Očekivani novčani tokovi postojanja u grani.

U velikom broju procesa kapitalnog budžetiranja koji je vezan za odluku o ulasku zanemaruje jedan ili više od ovih faktora.

Na primer, previše često finansijska analiza pretpostavlja cene koštanja u grani i prevladavanje troškova pre ulaska gde se mere samo jasno vidljiva ulaganja potrebna za biznis, kao što su *konstruisanje proizvodnih pogona* i *podsticanje prodajnih snaga*. Ignorišu se manji troškovi prevazilaženja strukturnih barijera ulaska kao što su već osnovane brend franšize, distribicioni kanali konkurencije, konkurentski pristup povoljnim izvorima sirovina, ili potreba za razvojem sopstvenih tehnologija. Takođe, novo poslovanje može povećati cene retkih dobavljača, opreme ili radne snage što znači da ulazak firme mora nositi više troškove.

Drugo, faktor koji je često zanemaren je efekat da će novi kapaciteti podstaći potražnju za materijalom u grani. Ukoliko je povećanje kapaciteta firme koja ulazi, značajno u industriji, napor da se popune svoji pogoni u industriji će značiti da će neke druge firme morati da smanje svoje kapacitete. Visoki fiksni troškovi će podstaći smanjenje cena ili druge napore za popunjavanje kapaciteta koji će trajati sve dok neko ne izađe iz poslovanja ili dok smanjenje kapaciteta ne bude eliminisano industrijskim razvojem ili gašenjem proizvodnih pogona.

Treće, još češće se zanemaruje u odluci o ulasku, *uticaj verovatnih reakcija* postojećih firmi. Naime, pod postojećim uslovima koji su već spomenuti postojeće firme će reagovati na ulazak na različite načine. Jedna od uobičajenih reakcija je skidanje cena, što može značiti da cene u grani mogu da budu predstavljene u proformi kalkulacije očekivanja ulaska i mogu biti niže nego one pre samog ulaska.

Druge reakcije postojećih firmi mogu biti reflektovane eskalacijom u marketing aktivnostima kroz specijalne promocije, proširenje uslova garancije, lakše dobijanje kredita i povećanje kvaliteta proizvoda.

Takođe, treba imati u vidu da postoje mogućnosti da će ulazak povući seriju preteranih povećanja kapaciteta u grani, delimično, ukoliko nova firma ulazi sa novim, savremenim pogonima nego što ih imaju dotadašnja preduzeća.

Veličine reakcija mora biti prognozirano, i cene i troškovi ugrađeni u proforma kalkulaciji koja se usklađeno podešava.

2.3. IDENTIFIKOVANJE CILJNIH GRANA [3]

Počinje se od osnovnih strukturnih analiza. Očekivana profitabilnost firme u grani zavisi od jačine 5 konkurentskih snaga, i to:

- **Rivaliteta,**
- **Mogućnosti supstituta,**
- **Sposobnosti pregovaranja sa dobavljačima i kupcima i**
- **Ulaska.**

Ulazak firme u nove poslove [2] figurira kao balans u predviđenim profitima grana. Ukoliko je grana stabilna ili u ravnoteži, očekivani profiti ulaska samoreflektuju visinu strukturnih barijera ulaska i legitimna očekivanja firmi koje ulaze, a vezano za mogućnost odmazde.

Potencijalna firma ulaznik, kalkulišući očekivane profite, treba da otkrije da li su oni normalni, odnosno prosečni profiti čak i ako profiti i konkurencije mogu biti visoke.

Zbog toga što ulaznik mora prevazići strukturne barijere ulaska i poneti rizik reakcije postojećih firmi, on se suočava sa većim troškovima nego što ih imaju uspešne firme u grani, a ukoliko troškovi ulaska ne obezbeđuju nad prosečne prinose, druge firme bi mogle ući, i spustiti zahtevanu stopu prinosa na nivo gde troškovi ulaska i koristi ulaska bivaju izjednačene. Prema tome, retko kad se ulazi u granu koja je u ravnoteži sve dok firma ima specijalne prednosti u grani u kojoj već posluje – tržišne snage su u poslu koji obezbeđuje povraćaj.

Kako, onda, kompanija očekuje da ostvari nad prosečne prinose od ulaska u novu granu?

Odgovor leži u identifikovanju onih situacija u industriji u kojima tržišni mehanizam ne radi perfektno. Primarni ciljevi za interni ulazak preduzeća spadaju u jednu od sledećih kategorija:

1. Grana je u ne ravnoteži
2. Spora ili ne adekvatna reakcija konkurencije može biti očekivana
3. Preduzeće ima niže troškove ulaska od drugih firmi
4. Firma ima značajnu sposobnost da utiče na strukturu grana i
5. Javiće se pozitivni efekti na postojeće poslovanje firme.

3. GENERIČKI KONCEPTI ULASKA

Neki uobičajeni pristupi ulaska, a koji počivaju na različitim konceptima prevazilaženja ulaznih barijera, lakše nego što to čine drugi ulaznici, su sledeći:

1. *Smanjiti proizvodne troškove.* Pronalaženje načina kako proizvesti po nižim cenama od postojećih firmi u grani. Mogućnosti su:
 - potpuno nov proces tehnologije;
 - veći pogon, koji ubira plodove ekonomije obima;
 - modernije instalacije, uključuje tehnološka poboljšanja;
 - deljenje aktivnosti sa postojećim, poslovanje koje donosi prednost u troškovima.

2. *Nabavka po nižim cenama.* Kupovati na tržištu žrtvovanjem prinosa u kratkom roku kako bismo materijalno konkurente da podele sa nama profit. Uspeh ovog pristupa se zasniva na nesposobnosti konkurencije da se suoči sa pojedinačnom snagama ulaznika.
3. *Nuđenje superiornog proizvoda, širokog opsega.* Nuđenje inovacije u *proizvodu* ili *usluzi* koje omogućavaju ulazniku da prevaziđe barijere diferenciranja proizvoda.
4. *Otkrivanje novih niša.* Pronalaženje neotkrivenog tržišnog segmenta ili niše koje ima svojevrsne zahteve koje firma može zadovoljiti. Ovaj korak omogućava ulazniku da prevaziđe postojeće barijere u diferenciranju proizvoda (i verovatno kanale distribucije).
5. *Uvođenje marketing inovacija.* Pronalaženje novih načina za reklamiranje proizvoda koje omogućava prevazilaženje barijera diferenciranja proizvoda ili uslovne snage distributera.
6. *Korišćenje postojeće distribucije.* Stvara strategiju ulaska na bazi osnivanja veza distribucije preuzete od drugih poslovanja.

4. KLJUČNA PITANJA ULASKA U NOVE POSLOVE

Savremene tehnike poslovanja ulaska preduzeća u nove poslove obuhvataju nekoliko važnih pitanja, i to:

1. Kako voditi analizu industrije?
2. Kako bi trebalo pristupiti analiziranju industrije i konkurencije?
3. Koje vrste podataka služe u koje svrhe i kako one mogu biti organizovane?
4. Gde tražiti ove podatke?

Kako se vrši analiza, razmatranje i primena ovih pitanja kao važne praktične probleme uključene u proces analize industrije?

Postoje dva osnovna tipa podataka o industriji, i to: **objavljeni podaci** i oni prikupljeni **iz intervjua** sa učesnicima u industriji kao - analitičara iz posmatrane oblasti.

Najvažniji poslovi se odnose na *identifikovanje* važnih izvora objavljenih i istraživanih podataka, njihova *snaga* i *slabosti*, i *strategija* pristupanja istim, efikasnije i u pravom trenutku.

Sveukupna analiza industrije je ogroman poduhvat, i može potrošiti mesece ukoliko se počinje od nule. Na početku analize industrije postoji tendencija podele i razvrstavanja velike količine detaljnih informacija, sa malim izgledom da se usklade i sklope u jednu celinu sa ispravnom strukturom. Ova manjkavost vodi ka frustraciji i konfuziji i neupotrebljivom radu u najgorem slučaju.

Zato je pre razmatranja specifičnih izvora, važno razmotriti celokupnu strategiju vođenja industrijske analize kao i kritičan *prvi korak* započinjanja iste.

5. STRATEGIJA ANALIZE INDUSTRIJE

Postoje dva važna aspekta *razvijanja strategije za analizu industrije*.

Prvi je, odrediti šta je to za čim se traga. "Bilo šta o industriji" je suviše širok pojam da bi poslužio kao efikasan vodič za istraživanje. Lista specifičnih problema koje treba uključiti u industrijsku analizu zavisi od pojedine grane koja se proučava. U svetskoj nauci i praksi moguće je dati opšti pregled kao sirov materijal koji bi poslužio da istraživač dođe do važnih informacije koje treba da traži.

Istraživači identifikuju ključne strukturne činioce industrije, važne snage, uslovljavajući njihovu promenu, i strateške informacije o konkurenciji. Ovo su faktori koji predstavljaju cilj analize industrije, a srž strukture koja identifikuje ove faktore predstavlja sledeći važan korak do konačnog ostvarenja svih relevantnih informacija istraživanja.

Ipak, sve dok ove karakteristike strukture i konkurencije nisu polazni istraživački materijal već rezultat analize tog sirovog materijala, istraživači mogu otkriti da su oni korisni kao okosnica sistematskog sakupljanja opštih podataka.

Istraživači koji mogu u potpunosti opisati svako od ovih područja treba da su u poziciji da razviju opsežnu sliku strukture industrije i profila konkurencije.

Sa kontekstom za strukturiranje podataka, drugo glavno strateško pitanje je kako sekvencijalno razvijati informacije o svakom području. Postoje brojne alternative, počev od onih koje uzimaju samo jedan podatak pa nadalje nastavljaju nasumično. Kao što je praksa razvijenih zemalja pokazala ipak,

postoje važni benefiti kad je u pitanju potpuno obuhvatanje generalnog aspekta oblasti koja se odnosi na industriju, kao prvog koraka, a zatim fokusiranja na specifičnosti, kao narednog koraka.

6. ZAKLJUČAK

Svetsko i naše poslovno iskustvo je pokazalo da široko razumevanje stanja poslovanja, tj. strategije ulaženja u nove poslove može pomoći da se efikasnije izoluju važne činjenice, kada su proučavani izvori, i organizovani podaci već prikupljeni.

Brojni koraci mogu biti korisni u pogledu sveukupnosti analize industrije. Izdvajamo sledeća tri važna koraka, i to:

1. *Ko je u industriji?* Mudro je razviti grubu listu učesnika u grani, sa naročitom pažnjom na vodeće firme. Lista ključnih konkurenata je od pomoći za brzo pronalaženje drugih faktora i podataka o kompaniji. Ulazni korak (input) u mnoge od ovih izvora jeste industrijski *kod* Standardne Industrijske Klasifikacije, koji može biti određen iz priručnika koji izdaje Census Bureau. SIC sistem klasifikuje industrije prema različitim nivoima širine industrije i to one: sa dva broja, koje su široko opremljene za različite poslove, sa pet cifara su često preuske u mogućnostima, dok one sa četiri cifre obično predstavljaju sredinu.
2. *Proučavanja industrije.* Postoji opsežna studija industrije koju jednostavno možemo iskoristiti ili pak veliki broj njenih pojedinačnih članaka. Čitanje ovih dokumenata može biti brz način upoznavanja sa problematikom.
3. *Periodični izveštaji.* Ukoliko postoje preduzeća koja su u javnom vlasništvu u posmatranoj industriji, periodični izveštaji treba da budu pregledani ranije.

LITERATURA

- [1] Adižes, I., *Vertikalni i lateralni marketing*, Adižes news, str.6-7, Adižes SEE, Southeast Europe, Novi Sad, 2005.
- [2] Porter, E.M., *Competitive strategy*, pp.267, New York, 1980.
- [3] Đuričin, N.D., Janošević, V.S., Kaličanin, M.Đ., *Menadžment i startegija*, str. 271-284, Ekonomski fakultet Beograd, 2009.