

Slučaj br. 1: SOUTHWEST AIRLINES

U posljednjih 20-ak godina, američka avio industrija je bila jedna od najatraktivnijih industrija u svijetu. Zahvaljujući zakonskoj deregulaciji u 1978. godini, 29 novih kompanija su ušle u granu u periodu između 1978. do 1993. godine. Brz rast u uslužnim kapacitetima ubrzo je prerastao u preopterećenost kapaciteta. Dok su se avio kompanije agresivno borile za potencijalne putnike, cijene karata su padale do nivoa koji je jedva garantovao profitabilnost za američke avio prevoznike. U periodu od deregulacije, industrija je pretrpjela dva rata cijenama – prvi u periodu od 1981. do 1983. godine i drugi u periodu od 1990. do 1993. godine. Konkurencija je bila toliko izražena za vrijeme cjenovnih ratova, da je u 1982. godine cijela industrija pretrpila gubitak od \$700 miliona, dok je u periodu od 1990. do 1992. godine izgubila \$7,1 milijardu (više nego što je zarađeno u pedesetogodišnjoj historiji avio industrije).

Uprkos neprijateljskom okruženju i izraženoj konkurenciji unutar industrije, Southwest Airlines ne samo da je uspijevala biti konstantno profitabilna kompanija već je i poboljšavala svoje performanse u vrijeme kada su njeni konkurenti bili u velikim dugovima i finansijskim problemima. Southwest Airlines je regionalna kompanija sa sjedištem u Teksasu. U 1992. godini, kada su gotovo sve avio kompanije bilježile gubitke, kompanija Southwest Airlines je prijavila rast neto profita sa \$26,9 miliona u ostvarenim prihodima od \$1,31 milijardu u 1991. godini na \$105, 5 miliona u ostvarenim prihodima od \$1,68 milijardi.

Kompanija Southwest Airlines je profitabilna zbog dva ključna faktora: niskih troškova i lojalnosti svojih putnika. Izvori za postizanje troškovne efikasnosti su višestruki. Southwest nudi svojim putnicima usluge prevoza bez obroka za vrijeme leta, a u avionima nema biznis klase. Kompanija koristi samo jednu vrstu letjelice i to Boeing 737 te na taj način drži kontrolu nad obukama i tehničkim održavanjem letjelica. I na kraju, kompanija okuplja izuzetno produktivnu radnu snagu. Zaposlenici u Southwest Airlines-u kažu da su spremni teško i naporno raditi jer osjećaju da je njihov rad visoko cijenjen od strane kompanijskog menadžmenta. Herb Kelleher, CEO, je poznat po svojoj spremnosti da pomogne zaposlenicima. Jedan od pilota je naglasio da su svi spremni da naporno rade jer „ne žele iznevjeriti Herba“. Pored toga, Southwest Airlines daje mogućnost otkupa dionica svojim zaposlenicima. Kao rezultat ove politike, oko 10% kompanijskih dionica su u vlasništvu zaposlenika, što predstavlja dodatnu motivaciju zaposlenicima da svoje zadatke obavljaju profesionalno i predano.

Lojalnost putnika također dolazi iz višestrukih izvora. Zahvaljujući svojoj troškovnoj efikasnosti, Southwest Airlines može ponuditi putnicima letove po niskim cijenama, što gradi sponu sa putnicima. Southwest Airlines gaji reputaciju najpouzdanije avio kompanije u industriji. Osoblje Southwest Airlines-a je poznato po brzini pripreme aviona za polazak što stvara dodatne uštede u vremenu i smanjuje vjerovatnoću kašnjenja letova (npr. potrebno je samo 15 minuta kako bi letjelicu koja je upravo sletila ponovno pripremili za novi let). Kompanija je također poznata po svojoj osjetljivosti na zahtjeve putnika. Naprimjer, kada se pet studenata medicine, koji su svake sedmice putovali na fakultet van države Teksas, žalilo da zbog leta kasne 15 minuta na nastavu, u Southwest Airlines-u su

pomjerali dolazak aviona na odredište za 15 minuta. Fokusiranost Southwest Airlines-a na samo određene destinacije (samo 15 zemalja većinom na američkom jugu), pomogla je kompaniji da izgradi bitnu regionalnu prisutnost i na taj način izbjegne oštru konkurenciju sa kojom su se borile kompanije koje su imale letove na području čitavih SAD.

Pitanja za diskusiju:

1. Šta vam uspjeh Southwest Airlines kompanije govori o relativnoj važnosti industrije i specifičnim faktorima koji su kompaniji zagarantovale uspjeh na tržištu?
2. Šta je osnova konkurentske prednosti Southwest Airlines-a? Na koji način kompanija može izgubiti tu konkurentsku prednost?

Preuzeto iz Charles Hill «Strategic Management»,

Slučaj br. 2: WANG LABORATORIES

Kompanija Wang Laboratories je osnovana davne 1951. godine od strane kineskog imigranta An Wang-a. U 1970-im godinama, kompanija Wang Laboratories je pripadala maloj grupi kompanija koje su nadmudrile IBM i osigurale sebi tržišnu nišu u kompjuterskoj industriji. U slučaju Wang Laboratories, tržišna niša je predstavljala word-processing software. Ranih 1970-ih, kompanija Wang je razvila vlastiti word-processing software koji je ugrađivan u vlastite mini kompjutere sa vlastitim operativnim sistemom. Word-processing terminali su bili povezani sa mini kompjuterima koji su bili namijenjeni velikim korisnicima, kao što su kompanije, bolnice i sl. Terminali su u potpunosti zamijenili pisaae mašine i povelu pisanje dokumenata u novu eru. Priča kaže da kada je An Wang prolazio sa prijateljem pokraj zgrade UN-a u New York-u, prolomio se aplauz iz zgrade koji je bio namijenjen Wangu. Wang se nasmijao i pojasnio prijatelju da mu je aplauz namijenjen iz razloga što je zaposlene u UN-u oslobodio „tiranije pisaaih mašina“. Wang Laboratories je bila jedna od prvih high-tech kompanija u 1970-im. Do 1988. godine kompanija je brojala oko 31 500 zaposlenika širom svijeta, generirala profit preko \$3 milijarde, zaradila \$92,7 miliona nakon plaćenih poreskih dadžbina i bila svrstana na 143. mjesto na Fortune 500 listi kompanija. Međutim, u augustu 1992. godine kompanija se praktično našla pred bankrotom. Kompanija je izgubila \$1,9 milijardi od 1988. godine a njena tržišna vrijednost je pala sa \$5,6 milijardi na \$70 miliona. Cijena po jednoj dionici je pala sa \$42,50 u 1982. na \$0,375 u 1992. godini.

Razlog za tako tragično slabljenje kompanije leži u činjenici da je kompanija izgubila dodir sa stvarnošću i promjenama koje su se događale na tržištu. Baš kao što je kompanija nadmudrila IBM u 1970-im, tako je i sama bila nadmudrena od strane kompanija koje su počele proizvoditi personalne kompjutere (PC) u 1980-im godinama. Personalni kompjuteri su doživjeli planetarni uspjeh, a kako je word-processing software postao svima dostupan, tražnja za Wangovim mini kompjuterima je padala iz dana u dan.

Naprimjer, jedan od dugogodišnjih Wangovih korisnika je objasnio kako se „riješio“ \$400 000 vrijednog Wangovog sistema mini kompjutera (koji ga je godišnje koštao \$100 000 zbog održavanja) i zamijenio ga sa mrežom PC-a za trošak manji od \$100 000. Suočeni sa troškovno efikasnijom konkurencijom, tržište Wang Laboratories se naglo počelo sužavati u drugoj polovini 1980-ih.

Tužan dio priče o Wang Laboratories je upravo onaj koji pojašnjava da je kompanija propustila priliku da sama počne proizvoditi PC kompjutere dok je bila u povoju. U martu 1984. godine kompanija je razmatrala ulazak u partnerstvo sa Apple Computers, koji su tada tek lansirali Macintosh na tržište. Glavni motiv za partnerstvo je bilo kombinovanje Wangovih word-processing software-a sa Appleovim korisničkim interfaceom i aplikacijama. Cilj je bio oduzeti tržišni udio IBM-u i ostalim proizvođačima koji su svoje sisteme bazirali na MS-DOS-u. Predsjedavajući u Apple-u, John Sculley koji je prepoznao potencijal Wangovih word-processing aplikacija, bio je veoma zainteresovan za partnerstvo. U Apple-u su čak razmatrali da licenciraju Macintosh operativni sistem Wangu, što bi omogućilo Wang Laboratories da proizvode PC-e. Wang je odbio ovu ponudu. Sudeći po internim kompanijskim zabilješkama, menadžment u Wangu je smatrao da je automatizacija kancelarija bila „njihov teritorij i njihov biznis“. Sa druge strane, smatrali su da je Apple mlada, nestabilna kompanija vođena egom. Postavljali su sami sebi pitanje: da li se Wang uopće treba vezati sa tako nepredvidivom kompanijom? Pored pomalo krutog pogleda na ponudenu alijansu sa Apple Computers, kompanija Wang Laboratories je pokazivala određenu dozu nefleksibilnosti jer nije separabilno prodavala software od hardware-a. Smatrali su da ukoliko budu odvojeno prodavali software, niko neće htjeti kupovati njihov hardware. Ova strepnja je možda bila istinita, ali danas je situacija bitno drugačija. Danas, niko ne kupuje niti software niti hardware koji je proizveden u Wang Laboratories. Štaviše, rijetko da je koji PC korisnik uopće i čuo za Wang Laboratories. Kompanijski word-processing software su nadmašili programi poput WordPerfect-a i Microsoft Word-a.

Pitanja za diskusiju:

1. Šta priča o Wang Laboratories poručuje kompanijama o važnosti posmatranja eksternog okruženja?
2. Koje je korake kompanija Wang Laboratories mogla poduzeti kako bi izbjegla katastrofu u ranim 1990-im?

Preuzeto iz Charles Hill «Strategic Management»,

Slučaj br. 3: PRIZMA – novi koncept bh. poslovanja

Almir Kasumović, Milan Radić i Boris Dimitrijević, poznati američki biznismeni bosanskohercegovačkog porijekla dolaze u BiH u 1998. godini sa svojim saradnicima, sa idejom o osnivanju prvog bosanskohercegovačkog maloprodajnog lanca simboličnog naziva - Prizma. Prvi bh. maloprodajni lanac bi direktno konkurisao maloprodajnim lancima iz kao što su Konzum, Mercator i Interex. Zahvaljujući dobroj promociji i simpatijama bh. građana, Prizma se vrlo brzo razvija u nacionalni lanac, pokrivajući Federaciju i Republiku Srpsku. Do 2000. godine kompanija je imala svoj ogranak u skoro svakom većem gradu u BiH i postaje najveća domaća maloprodajna mreža. Tu je poziciju zadržala sve do danas. Njihov primarni biznis se odnosio na maloprodaju odjeće i hrane. U 2006. godini, 35 prodavnica ostvarilo je prodaju u iznosu od KM 200 miliona.

Za razliku od ostalih maloprodajnih lanaca, Prizma nudi veliki izbor odijevnih predmeta vlastite izrade poznatih pod brandom «Prestige» koja ima širok asortiman, kao i odijevne predmete poznatih svjetskih brandova kao što su: Benneton, Calvin Klein, Zara, Max Mara, Morgan, Tom Tailor, Fred Perry, Everlast, Jack and Jones i drugi. U prodavnicama su zastupljeni svi brandovi hrane, sa posebnim akcentom na bh. proizvode i certificiranu organsku hranu bh. porijekla.

Prizma nudi visokokvalitetne proizvode po povoljnim cijenama. Kombinacija pristupačnih cijena i visokokvalitetnih proizvoda ohrabrila je kupce da se poistovjete sa politikom kompanije koja zaista nudi vrijednost za novac. Pored toga, kompanija se promovirala kroz ponudu izvrsnih proizvoda iz oba entiteta, što je uticalo da u relativno kratkom vremenskom periodu izgradi reputaciju nacionalnog branda. Zapravo, izgradili su tako jaku reputaciju da se nakon nekog vremena, kompanija uopće nije oglašavala u javnosti. Prizma je nešto što se u bh. javnosti podrazumijeva.

Kako bi osigurala kombinaciju pristupačnih cijena i visokokvalitetnih proizvoda, kompanija Prizma blisko saraduje sa svojim dobavljačima poput Varteksa, Mure i Rašice, koji već godinama proizvode svoje proizvode za najbolje svjetske brandove. Fokus na kvalitet je podržan praksom da radnici uvijek blisko saraduju sa dobavljačima posebno kada je dizajn proizvoda u pitanju. Dobavljači su, naravno, uvijek raspoloženi za saradnju sa kompanijom jer znaju koliko im je kompanija lojalna. Uzimajući u obzir obim prodaje koju ostvari Prizma, dobavljači su u mogućnosti ostvariti ekonomiju obima i tako povećati vlastite prihode. Uštede u proizvodnim troškovima se direktno odražavaju i na Prizmu jer nabavljene proizvode mogu prodavati po nižim cijenama, osiguravajući uštede svojim potrošačima.

Ključ uspjeha kompanije je fokus na potrošača koji dolazi s kompanijskog vrha. Svaki menadžer ima naviku da nosi Prizminu «Prestige» odjeću i da jede prehrambene proizvode koje promovira kompanija. Na taj način, menadžeri utiču na razumijevanje stvarnih potreba sebe kao potrošača i prepoznaju šta je potrebno za poboljšanje kvaliteta. Fokus na potrošače se posebno ističe u samim prodavnicama od strane prodajnih menadžera koji nadgledaju obim prodaje i brzo identificiraju probleme koji se jave u prodaji. Na taj način, prodajni menadžeri mogu na brz način prosljediti informaciju

dobavljačima koji imaju mogućnost da modificiraju proizvodnju na brz i efikasan način. Tako se isporučuju oni proizvodi koje potrošači stvarno žele.

Još jedno jedro u leđa kompaniji predstavlja novi pristup poslovanju koji je do tada bio potpuno nepoznat bh. privrednicima. U kompaniji je razvijena praksa njegovanja dobrobiti svakog zaposlenika i njegovanje odnosa sa zajednicom kroz društveno odgovorne aktivnosti. Kompanija se uvijek smatrala porodičnim biznisom, sa izraženom odgovornosti za svakog zaposlenog u kompaniji - kao da je član porodice. Kompanija je za svakog zaposlenika obezbijedila zdravstvene i penzijske programe, sa popratnim koristima koje su iznad prosjeka industrije. Također, prosječna plata zaposlenika u Prizmi je bila znatno višija od prosječne plate zaposlenika u drugim maloprodajnim mrežama u BiH. Menadžment kompanije je istaknuti zagovarač i finansijer informatizacije osnovnih i srednjih škola u BiH, a 2007. godine osnivaju i fondaciju «Znanje je moć» koja stipendira učenike osnovnih i srednjih škola, kao i studente sa svih univerziteta u BiH. Kompanija blisko saraduje i sa akademskom zajednicom u BiH i regionu.

Kompanijski menadžment je insistirao na ravnoj organizacionoj strukturi što je dodatno uticalo na fleksibilnost kompanije. Protok informacija je postao znatno lakši što je direktno uticalo na efikasnost u prodaji. Ovakva praksa je reducirala birokratiju i oslobodila prodajne menadžere od „cjenovnih briga“. Umjesto vođenja brige o cijenama, prodajni menadžeri su zaduženi da se fokusiraju na maksimiziranje prodaje. Kontrola je ostvarena djelomično kroz formalne budžetske procedure i djelomično kroz neformalne procese. U toku jedne poslovne godine, svaka prodavnica u BiH ima nenajavljenu posjetu od strane top menadžmenta. Na ovaj način, prodajni menadžeri su uvijek u „stanju pripravnosti“ kada je u pitanju maksimiziranje prodaje i očuvanje politike „vrijednosti za novac“.

Pitanja za diskusiju:

1. Šta je po Vašem mišljenju izvor konkurentske prednosti kompanije Prizma?
2. Kompanija Prizma je uspjela održati konkurentsku prednost u maloprodaji unatoč prisustvu snažnih maloprodajnih lanaca iz regije poput Konzuma i Mercatora. Zašto po Vašem mišljenju konkurenti smatraju tržišni udio Prizme prevelikim zalogajem za njih?

Izvor: Prilagođeno iz Charles Hill «Strategic Management»,

Slučaj br. 4: INFOPRINT – borba sa globalnom konkurencijom

Još davne 1973. godine, InfoPrint iz Sarajeva je kupcima širom tadašnje Jugoslavije isporučio svojih prvih 500 aparata za fotokopiranje i na taj način su započeli jedan od najuspješnijih i najunosnijih poslova u bivšoj Jugoslaviji. U narednih 15 godina, kompanija InfoPrint je dominirala tržištem aparata za fotokopiranje u državi. Međutim, 1980-te godine su donijele niz problema za kompaniju. Liberalizacija tržišta je usloвила da veliki trgovački lanci «LPS» i «Union Commerce» koji su uživali naklonost države postanu generalni distributeri za dvije japanske kompanije, Canon i Ricoh - sve važnije i opasnije konkurente na regionalnom i globalnom nivou. Canon i Ricoh su proizvodili visokokvalitetne fotokopir aparate po cijenama ekvivalentnim InfoPrintovim proizvodnim troškovima. Zbog visokih troškova i visokih cijena, InfoPrintov tržišni udio u Jugoslaviji je pao gotovo za polovicu, a ROA se smanjio za 8%.

U InfoPrintu su uvidjeli da su počeli zaostajati kada su trgovački lanci počeli distribuirati kopir aparate koji su bili dizajnirani i proizvedeni u Japanu. Prilikom stručne posjete Fuji-Xerox korporaciji, otkrivena je važna istina – kvalitet proizvodnje ne povećava troškove, on ih reducira u smislu da se smanjuje broj defektnih proizvoda.

Razvoj događaja naveo je ključne ljude u InfoPrintu da preispitaju vlastiti biznis. U 1982. godini, kompanija je lansirala plan za transformaciju poslovanja u narednoj deceniji. Do 1981. godine kompanija je saradivala sa 800 samostalnih dobavljača. Menadžment se suočio sa činjenicom da konsolidacijom nabavne baze tj. konsolidacijom sa dobavljačima, mogu se ostvariti sledeća tri cilja:

1. pojednostavljanjem procesa kupovine, moguće je srezati fiksne troškove nabavke,
2. zaduživanjem jednog dobavljača da proizvodi određene dijelove za sve InfoPrintove podružnice, bilo bi moguće ostvariti ekonomiju obima, što bi se moglo odraziti na snižavanje cijena finalnih proizvoda,
3. smanjivanjem broja dobavljača, InfoPrint bi jednostavnije i pouzdanije saradivao sa određenim brojem dobavljača što bi uticalo na poboljšanje kvaliteta dijelova proizvoda.

Potkraj 1982. godine, u kompaniji su kreirali specijalne timove, koji su uključivali kupce, inženjere, računovođe i osoblje za kontrolu kvaliteta. Njihov prvi zadatak je bio smanjiti broj dobavljača sa 800 na manje od 200. Zadatak su kompletirali smanjivanjem broja dobavljača na 185. S obzirom da je konsolidacija sa dobavljačima pojednostavila proces nabavke, fiksni troškovi su pali sa 9% ukupnih troškova materijala u 1982. godini na oko 3% u 1986. godini.

Sljedeće što je učinjeno jeste lansiranje treninga o kvalitetu dobavljačima. Cilj ovog edukacijskog programa jeste bilo reduciranje broja defektnih dijelova na manje od 1000 po 1 000 000 isporučenih dijelova. U to vrijeme, neki od dobavljača su imali stopu defektnosti toliko visoku da je ona čak iznosila i 25 000 defektnih dijelova na 1 000 000 isporučenih dijelova. Ubrzo je edukacijski program urodio plodom i stopa defektnosti se

svela na 1000 defektnih komada. U 1992. godini stopa defektnosti je iznosila samo 300 defektnih dijelova na isporučenih 1 000 000 dijelova.

U 1983. godini, u InfoPrintu je predstavljen vlastiti Leadership Through Quality program. Grupe su formirane unutar kompanije, od top menadžmenta pa do proizvodnih radnika. Svaka grupa je bila educirana o načinima unapređenja kvaliteta. Akcenat se stavljao na identifikaciju manjkavosti u kvalitetu, određivanje uzroka lošeg kvaliteta, razvoj i implementaciju rješenja. Program je ubrzo obuhvatio 100 000 zaposlenika širom svijeta.

U 1985. i 1986. godini, kompanija InfoPrint se počela fokusirati na razvoj novih proizvoda. Jedan od ciljeva je bio razviti proizvode prilagođene regionalnim tržištima uz standardizaciju pojedinih dijelova proizvoda. Pored ovog cilja, nastojalo se reducirati vremenski okvir od kreiranja prototipa do lansiranja proizvoda na tržište. Kako bi ostvarili ove ciljeve, u InfoPrintu su formirali multifunkcijske razvojne timove. Svaki tim je upravljao dizajnom, izvorima komponenti, proizvodnjom, distribucijom i postprodajnim uslugama na globalnom nivou. Kreiranje ovakvih timova je srezalo kompanijske troškove i kompanija imala značajne finansijske uštede.

Novi pristup razvoju proizvoda je rezultirao kreiranjem InfoPrintovog novog fotokopir aparata. Novi model se proizvodili u fabrikama širom bivše Jugoslavije. Po prvi put je predstavljen na internacionalnom sajmu informatičke opreme u Frankfurtu u novembru 1990. godine.

U 1989. godini, menadžment je predvidio da bi mogli eliminirati oko DM 7 miliona troškova inventara i oko DM 4 miliona troškova povezanih sa inventarom i to povezivanjem direktnih narudžbi od strane kupaca sa proizvodnjom. Oformljena je posebna logistička jedinica čiji je cilj bio ostvariti integriranost između narudžbi kupaca i proizvodnih nivoa kako bi se reducirali troškovi držanja zaliha.

Novi poslovni poduhvati su rezultirali popravljanjem tržišne pozicije kompanije tokom 1980-ih godina. Zahvaljujući poboljšanom kvalitetu, nižim troškovima i kraćem razdoblju razvoja novih proizvoda, kompanija je bila u mogućnosti povratiti tržišni udio od svojih konkurenata i ostvariti veći profit sve do raspada Jugoslavije, kada kompanija prestaje sa radom.

Pitanja za diskusiju:

1. Prodiskutujte kako su promjene koje je InfoPrint uveo nakon 1982. godine, pomogle kompaniji da poboljša efikasnost, kvalitet, inovacije i orijentiranost na kupce?
2. U kojoj su mjeri poduzete promjene nakon 1982. godine? Kakav je bio rezultat saradnje svih funkcija na ostvarivanju zajedničkih ciljeva?

Izvor: Prilagođeno iz Charles Hill «Strategic Management»

Slučaj br. 5: HANNA DESIGNS

Poznata bh. arhitektica Hanna Komšić osnovala je agenciju za konsalting u oblasti dizajna interijera «Hanna Designs» 1999. godine uz pomoć tri stare prijateljice sa Fakulteta primijenjenih umjetnosti u Sarajevu. Zahvaljujući dizajnu interijera koji je veoma brzo privukao uspješne i moderne mlade ljude, do 2001. godine njena agencija je ostvarivala više od 700 000 KM godišnjih prihoda od prodaje. Tajna uspjeha je bila Hannina odluka da se fokusira na brzorastući segment mladih i uspješnih bh. parova koji žele savremen dizajn prostorija u kojima borave i žive. Pored toga, Hanni je išlo u prilog to što na bh. tržištu primijenjenog dizajna nije bilo mnogo konkurenata. Hanna je odlučila da sazna kakav interijer mladi ljudi žele. Formirala je dizajnerski tim koji je imao zadatak da se fokusira na dizajniranje modernih i minimalističkih poslovnih prostora, kuća i stanova, ali po pristupačnim cijenama. Njena odluka je rezultirala nevjerovatnom popularnošću njenog dizajna.

Kako bi zaštitila imidž svoje kompanije, Hanna je radila za klijente po preporuci. Posvećivanje posebne pažnje svakom detalju u prostoru je zapravo dio strategije fokusiranja na rastuću tržišnu nišu mladih i urbanih ljudi. U cilju promocije vlastite agencije, Hanna je započela sa otvaranjem svojih dizajnerskih studija širom zemlje. Dizajnerski timovi širom BiH su uspješno dizajnirali interijere. Do 2005. godine, ime «Hanna Designs» je postalo poznato.

Međutim, u 2006. godini prodaja je naglo počela opadati, što je bio rezultat skoka cijena nekretnina u većim bh. gradovima. Agencija je zapala u finansijske poteškoće. Malobrojni ali postojeći konkurenti koji su prepoznali tržišne niše u kojima je pionir bila Hanna, počeli su također nuditi vlastita prostorna rješenja po nižim cijenama. Situacija je postajala sve lošija jer su novi dizajneri počeli raditi projekte sličnog dizajna kao Hanna ali po znatno nižim cijenama. Sve izraženija konkurencija je uticala da dođe do naglog pada prodaje u Hanna Designs.

Nepovoljni uslovi na tržištu naveli su Hannu da brzo promijeni vlastitu strategiju agencije. Samed Resić, koji je zamijenio Hannu na mjestu glavnog dizajnera, nakon što je ona otišla u penziju, odlučio je da proširi dijapazon projekata koji su nudili kao i da započnu sa proizvodnjom unikatnih predmeta poput unikatnih dizajnerskih stolica, stolova, lampi i slično. Kako bi sproveo svoju ideju u djelo a ujedno zaštitio Hanna Designs brand, otkupio je kompaniju Presto, koja je proizvodila namještaj. Dio nove strategije je izrada projekata uz davanje popusta na unikatni dizajnerski namještaj. Npr., proizvedeni namještaj u Prestu je nuđen po 20 do 30% nižim cijenama od drugih ponuđača namještaja. Tako su klijenti mogli ostvariti višestruku korist – savršeno uređen prostor i unikatni dizajnerski namještaj.

Hanna i Samed su se nadali da će nova strategija uticati na rast prodaje i povesti kompaniju u novu eru ekspanzije u 2007. godini. U istoj godini, kompanija je prijavila povećanje operativnog profita koji je bio rezultat povećanja i unapređenja projekata. Sve ukazuje na činjenicu da se agencija veoma brzo snašla te da namjerava ostati na samom vrhu.

Pitanja za diskusiju:

1. Koji su faktori uticali na uspjeh agencije Hanna Designs?
2. Koje promjene je agencija uvela u strategiji? Zašto?

Izvor: Preuzeto iz Charles Hill, «Strategic Management»,

Slučaj br. 6: ZARA – sljedbenik mode i industrijski lider

Kompanija Zara otvorila je svoju prvu prodavnicu u La Coruni u Španiji davne 1975. godine, iako korijeni INDITEX grupacije datiraju još od 1963. godine, kada je osnivač Amancio Ortega Gaona započeo svoju poslovnu karijeru. Zara je tada bila kompanija koja se bavila proizvodnjom ženskih pidžama i donjeg rublja. Danas, Zara je sinonim za uspješnu globalnu kompaniju koja je lider u svjetskoj tekstilnoj industriji, zahvaljujući strategijama internacionalne ekspanzije i vertikalne integracije. Prema podacima iz INDITEX saopštenja za medije i godišnjeg izvještaja za 2006. godinu, Zara je brojala ukupno 990 prodavnica širom svijeta. U istoj godini, ostvaren je prihod od prodaje u iznosu od preko € 5 milijardi, a procenat internacionalne prodaje iznosio je 72,3% što predstavlja porast za 3,4% u odnosu na 2005. godinu. U istoj godini prodaja Zarinih proizvoda definirana je prema geografskom kriteriju: 36,9% prodaje ostvareno je u Španiji, 40,6% u ostatku Europe, 11% u Americi i 8,9% u ostalim zemljama svijeta.

Ekspanzija Zare na međunarodnim tržištima započinje 1988. godine kada je otvorena prva prodavnica u Portu u Portugalu. Nakon toga će uslijediti otvaranje prodavnica u SAD-u, Francuskoj, Meksiku, Grčkoj, Belgiji, Švedskoj, Malti, Kipru, Norveškoj, Japanu, Izraelu, itd. U 2007. godini, Zara se pojavila na tržištu Guatemale, Kolumbije, Hrvatske i Omana.

Vrijednosti oko kojih je kompanija koncipirala svoje poslovanje su: sloboda, perfekcionizam, odgovornost, brzina, fleksibilnost i poštovanje. Pored vrijednosti na kojima je bazirala poslovni koncept, specifičnost ove kompanije se ogleda i u odabiru njenih generičkih strategija i strategije na nivou kompanije kao cjeline. Menadžment kompanije se fokusirao na kombinaciju strategije troškovnog vodstva koja se ogleda u standardizaciji proizvoda sa strategijom diferencijacije kroz ponudu odijevnih predmeta po posljednjoj modi. Za razliku od svojih globalnih konkurenata kojima je u prosjeku potrebno 3 mjeseca da bi dizajnirali kolekciju, pustili je u proizvodnju i u krajnjoj instanci dostavili kolekciju u prodavnice, Zari je potrebno od 15 do 20 dana da finalizira kompletan proces – od dizajniranja kolekcije od njenog plasmana u prodavnice, kreirajući tako koncept «brze mode». Postavlja se pitanje kakvo čarobno rješenje omogućava Zari tako brz odgovor na tržišnu tražnju. Odgovor se krije u implementaciji strategije vertikalne integracije unazad. Naime, Zara je vertikalno integrisana, centralizirana kompanija koja je 50% proizvodnje bazirala u vlastitoj mreži od 22 tvornice tekstila u Španiji. Pored toga, kompanija je u kooperantskim odnosima sa preko 900 kooperanata, od kojih je 500 locirano u blizini sjedišta kompanije. Od preostalih 400 kooperanata, 70%

je locirano u Europi dok se preostalih 30% kooperanata nalazi u Aziji. U Aziji se proizvode klasični odijevni predmeti, koji nisu podložni modnim oscilacijama. Iako je trošak radne snage u Aziji niži za 17 do 20 puta, u Zari su napravili trade-off između troškova radne snage i transportnih troškova. Brz odgovor na zahtjeve tržišta ne bi bio moguć ukoliko bi većina proizvodnje bila locirana u Aziji.

Za potrebe proizvodnje u vlastitoj mreži, Zara nabavlja 40% tkanina od subsidijera u okviru INDITEX grupacije. Ostatak potrebnih tkanina se nabavlja od 260 drugih dobavljača, od kojih niti jedan ne učestvuje sa više od 4% Zarine ukupne proizvodnje. Na taj način, u Zari žele minimizirati bilo kakav vid ovisnosti o pojedinačnom dobavljaču. Većina nabavljenih tkanina nije obojena te se boji u vlastitom postrojenju. Bojenje tkanina u vlastitom angažmanu omogućava brži odgovor na zahtjeve tržišta u pogledu boje koja je u trendu kao i manje količine zaliha jer se tkanine ne klasificiraju i ne skladište prema boji. Štaviše, ukoliko se jedna vrsta tkanine ne upotrijebi u ovoj sezoni, ona će se upotrijebiti u narednoj jer tkanine nisu zavisne o boji koja više nije u trendu.

Za razliku od svojih konkurenata kao što su H&M, Mango i Gap koji nude nekolicinu modnih stilova po sezoni, Zara po sezoni nudi preko 10 000 modnih stilova. Osnova njihovog stajališta se bazira na činjenici da se stručnjaci u Zari ne oslanjaju na modna predviđanja kao konkurenti, nego na tražnji specifičnih modnih stilova koji se proizvode u manjim količinama. Tako se stvara osjećaj «oskudice» i ekskluziviteta proizvoda, što utiče na odluke o kupovini kod kupaca. Proizvod koji je kupac uočio u prodavnici a nije ga kupio, za dva ili tri dana neće biti dostupan. Jedan od izvršnih menadžera u Zari je izjavio: «Naš cilj nije da Zarine prodavnice kupci posjećuju jednom mjesečno, kupujući veće količine odijevnih predmeta. Naš je cilj da kupci posjećuju prodavnice dva ili tri puta sedmično, stvarajući tako naviku kupovine u Zari, jer će znati da proizvod koji im se sviđa neće biti u prodavnici za par dana». Stajalište menadžmenta će potvrditi činjenicu da Zara ne koristi agresivno oglašavanje putem medija, kao što to rade konkurenti već da su Zarine prodavnice osnovni komunikacijski medij kojim se želi doći do kupaca.

U Zari je zaposleno preko 200 mladih dizajnera, čiji je zadatak pratiti posljednje modne trendove putem posjećivanja sedmica mode u Milanu, Parisu, New Yorku, posjećivanjem univerziteta i popularnih mjesta na koje izlaze mladi ljudi. Zara je kreirala brand oko mladog, obrazovanog i sofisticiranog potrošača koji želi moderne odjevne predmete po razumnim cijenama. U prostorijama kompanije, mladi dizajnerski tim smješten je u sami centar proizvodnog procesa, što dodatno ubrzava i olakšava koncept «brze mode» koji Zara slijedi.

Iako je Zara uspjela da se etablira u praksi kao primjer uspješne kompanije koja se savršeno dobro nosi sa promjenama u globalnim uslovima poslovanja, moguće je uočiti i nekoliko prijetnji koje proizilaze iz same strategije. Jedan od problema van Europe jeste nemogućnost Zare da zauzme impresivniji dio američkog tržišta zbog loše strategije lanca snadbijevanja i nemogućnosti ostvarivanja ekonomije obima. Pored toga, Zara učestvuje sa preko 80% prodaje od ukupne prodaje u okviru INDITEX grupacije, što grupaciju čini ovisnom o Zari. Iako se u grupaciji nalaze i drugi brandovi kao što su Massimo Dutti, Pull & Bear, Berksha, Buttos, Oysho, Stradivarius, Kiddy's Class i Zara

Home, niti jedan brand po svojoj snazi ne može parirati Zari. Velika ovisnost grupacije o Zari, kao i nemogućnost postizanja ekonomije obima zbog vertikalne integriranosti zasigurno predstavljaju probleme nad kojima se treba zamisliti. Uzimajući u obzir i efekte globalizacije svjetske privrede, odnos eura i dolara može pogoršati poziciju Zare kroz uvećanje troškova proizvodnje, skuplje proizvode i pad prodaje na tržištima. U literaturi se navodi i još jedan problem sa kojim bi se kompanija mogla suočiti u budućnosti, a to je kanibalizacija vlastite prodaje kroz otvaranje velikog broja prodavnica na malom lokalitetu, što je bio slučaj velikog broja prodavnica u Madridu.

Pitanja za diskusiju:

1. Na koji je način vertikalna integracija u Zari unaprijedila tržišnu poziciju kompanije na tržištu?
2. Na koji način bi Zara mogla izvršiti penetraciju na američkom tržištu? Da li je europski model podoban za američko tržište?
3. Zašto strategija vertikalne integracije pokazuje ozbiljna ograničenja u slučaju Zare?

Slučaj br. 7: ORGANIC – potraga za odgovarajućom organizacionom strukturom

Osnovana 2000. godine, kompanija Organic bavi se proizvodnjom i distribucijom organske hrane u zemljama regiona i zemljama EU. Kompanija Organic je originalno osnovana 1996. godine kada su dva tehnologa u oblasti kontrole namirnica, Denis Karić i Mirza Spahić započeli saradnju na izradi projekta zdrave hrane, jer su prateći stručne časopise došli do informacija da postoji veliki potencijal na tržištu za proizvođače organske hrane. Iako u BiH ne postoji zakonska regulativa koja bi tretirala proizvodnju organske hrane, Denis i Mirza su se fokusirali na tržište EU pribavljanjem KRAV certifikata, preskačući tako zakonske barijere u BiH. Vrlo brzo, narudžbe su počele rasti a Denis i Mirza su shvatili da sve aktivnosti ne mogu i ne moraju obavljati oni sami. Javila se potreba da zaposle više ljudi koji bi im pomogli u proizvodnji i uvezivanju kooperanata iz cijele BiH. Kako bi proizvodnja bila efektivnija, Denis i Mirza su oformili kompaniju tako što su zaposlene razvrstali po funkcijama kao što su prodaja i marketing, nabavka, inženjering i proizvodnja. Radilo se o funkcionalnoj organizacionoj strukturi. Denis i Mirza su ipak održavali organizaciju ravnom, tako da je imala samo nekoliko nivoa menadžera a zaposleni su se stalno poticali da budu kreativni i fleksibilni. Sa malo pravila i samo nekoliko menadžera, kompanija Organic je funkcionisala na bazi ličnog kontakta između zaposlenih unutar različitih funkcija koji su bili članovi timova.

Do 2002. godine, struktura kompanije Organic je postala vertikalnija, sa više menadžerskih nivoa. Povećala se i paleta proizvoda koju je kompanija nudila na tržištima. Novi generalni menadžer, Bakir Dizdarević angažovan je kako bi uspostavio kontrolu nad menadžerskom stranom biznisa. Brz rast i uvođenje širokog spektra proizvoda, doveli su do problema u komunikaciji i koordinaciji među funkcijama. Bakir

je odlučio da Organic treba mijenjati svoju organizacionu strukturu od funkcionalne u multidivizionu, tako da se svaki proizvod proizvodi u zasebnoj diviziji, a svaka bi divizija imala vlastite funkcije poput marketinga, istraživanja i razvoja te proizvodnog inženjeringa.

Međutim, nakon uvođenja multidivizionne strukture, javili su se problemi. Denis, koji je u to vrijeme bio na čelu divizije za preradu voća i povrća, počeo je sa razvojem novih proizvoda nauštrb proizvoda iz divizije za proizvodnju sokova organskog porijekla, što je stvorilo neprijateljsku konkurenciju za resursima među divizijama u kompaniji. Vrijednost organizacije se počela mijenjati kako je slabila kooperacija, tako da su zaposleni postajali lojalni svojoj diviziji umjesto da budu lojalni kompaniji kao cjelini. Troškovi vođenja kompanije su se dramatično povećali jer su funkcije bile duplicirane u svakoj diviziji.

U 2007. godini, sušna sezona je ozbiljno pogodila prehrambenu industriju i dovela Organic u situaciju da je reorganizacija bila neophodna. Damir je bio udaljen sa svoje pozicije i Bakir je preuzeo kontrolu nad zbivanjima. Suočeni sa oštrom konkurencijom na tržištu EU, Bakir je tražio nove načine da promijeni strukturu u Organic-u i na taj način reducira troškove. U kompaniji je ponovo uspostavljena funkcionalna organizaciona struktura gdje su sada funkcije poput marketinga, proizvodnje i drugih služile svakom divizionu. Npr. svi srodni proizvodi su se proizvodili u jednom centralnom proizvodnom postrojenju, nad kojima je jedan menadžerski tim imao potpunu kontrolu. U 2007. godini, menadžeri su nastavili tražiti nove načine da organiziraju aktivnosti unutar kompanije kako bi reducirali troškove i održali svoju konkurentsku prednost u mukotrpnj tržišnoj borbi sa kompanijama na tržištu EU.

Pitanja za diskusiju:

1. Zašto su u kompaniji Organic prešli sa funkcionalne organizacione strukture na multidivizionu i obrnuto?
2. Da li Organic trenutno ima dobru organizacionu strukturu?

Izvor: Prilagođeno iz Charles Hill, «Strategic Management»,

Slučaj br. 8: RESTORANI «YAPRAK» – stavi prave stvari na pravo mjesto

U ugostiteljskom biznisu, održavanje kvaliteta proizvoda je veliki problem jer kvalitet hrane, usluge i prostorija varira kako šefovi kuhinja i osoblje odlaze i dolaze. Ukoliko gost dobije loše jelo, lošu uslugu ili prljav pribor za jelo, restoran neće izgubiti samo gosta već i druge potencijalne goste zbog negativnih komentara koji se šire filozofijom «word of mouth».

Razmotrimo problem Gorana Zekića, čovjeka koji je zaslužan za rast prvog bosanskohercegovačkog lanca restorana Yaprak u trenutku kada su se otvarali lanci njegovih restorana širom jugoistočne Europe. Na koji je način mogao održavati kvalitet bh. specijaliteta i na taj način zaštititi reputacije kompanije u usponu? I kako je mogao pokušavati povećati efikasnost i navesti kompaniju da bude osjetljiva na zahtjeve gostiju? Odgovor na ove i još mnoge zahtjeve Goran je vidio u razvoju sofisticiranog kontrolnog sistema, koji je detaljno opisivao kako svakim restoranom treba upravljati.

Goranov sistem kontrole bio je baziran na nekoliko komponenti. Najprije je razvio razumljiv sistem pravila i procedura kako za vlasnike franšize tako i za zaposlene koji su radili u svakom restoranu. Najefektivniji način za obavljanje zadataka kao što su pravljenje bosanskohercegovačkih specijaliteta, stvaranje ambijenta, pozdravljanja gostiju i čišćenja stolova jeste da se napiše pravilnik te da menadžeri i zaposleni prođu kroz programe formalnog treninga. Npr. vlasnici franšize su morali proći «Yaprak školu ugostiteljstva» u prostorijama trening centra u Tuzli, gdje je proveden intenzivan, nekoliko mjeseci dug program učenja o svim aspektima Yaprak poslovanja. Dalje, vlasnici franšize su trebali obučiti zaposlene i uvjeriti se da su zaposleni razumjeli procedure. Kada je uspostavio sistem pravila i procedura, Goranov cilj je bio standardizirati aktivnosti u Yapraku tako da svaki vlasnik franšize u svom restoranu isporuči isti kvalitet hrane i usluga kao i svaki drugi širom regiona. Ukoliko gosti uvijek dobiju ono što očekuju, stvara se prostor da se lanac restorana razvije u superiornu kompaniju koja je osjetljiva na zahtjeve gostiju.

Goranov pokušaj da kontroliše kvalitet odmakao je od pisanih pravila i procedura koji su određivali performanse na različim zadacima. Razvio je Yaprak sistem franšiza kako bi pomogao kompaniji da kontroliše strukturu dok se kompanija širi. Goran je vjerovao da će menadžer koji je ujedno i vlasnik franšize (a koji prima veliki dio profita) biti više motiviran da održava visoku efikasnost i kvalitet nego menadžer koji prima redovnu platu. Pored toga, sistem nagrađivanja u kompaniji je dozvoljavao Goranu da kontroliše operativnu strukturu kako se ona širila. Vođeni Goranovom filozofijom, u Yapraku su postali veoma izbirljivi kada se radi o prodaji franšiza. Potencijalni vlasnici franšiza trebaju biti ljudi sa iskustvom u ugostiteljstvu, vještinama i mogućnostima za vođenje biznisa. Franšiza može biti oduzeta ukoliko se vlasnik franšize ne pridržava pravilnika i ne održava standarde poslovanja.

Goranovi saradnici često posjećuju restorane širom regiona kako bi nadgledali franšizere koji nisu mogli uređivati restorane po njihovim željama. Kompanija je također u mogućnosti da nadgleda i konroliše performanse vlasnika franšize kroz kontrolu output-a. Svaki vlasnik franšize je morao direkciji slati informacije koliko je jela servirano, koliki su operativni troškovi i sl. Upotrebom miksa lične supervizije i kontrole outputa, menadžeri u sjedištu Yapraka mogu brzo uvidjeti da li prodaja franšiza pada i na taj način poduzeti odgovarajuće mjere.

U svakom restoranu, vlasnici franšize posvećuju posebnu pažnju obuci zaposelnih kroz stalno naglašavanje normi i vrijednosti kvalitetne usluge. Kako vlasnici franšiza na obuci u Tuzli uče o ključnim kulturološkim vrijednostima BiH i kompanije, očekuje se da te iste vrijednosti prenesu na zaposlenike u restoranima. Razvoj zajedničkih normi, vrijednosti i organizacione kulture pomogao je kompaniji da standardizira ponašanje zaposlenika tako da gosti tačno znaju šta da očekuju u Yaprak restoranu. Pored toga, u Yapraku se trude uključiti goste u svoju organizacionu kulturu stvaranjem jedinstvene atmosfere, ugođaja koji odgovara gostima i specijalnih dječijih specijaliteta u posebnom ambijentu za djecu, kako bi roditelji mogli uživati u svakom slobodnom trenutku. Kreiranjem kulture gdje su gosti direktno involvirani, Yaprak je osigurao lojalnost gostiju jer zadovoljna djeca će izrasti u lojalne odrasle goste.

Imajući u vidu gore rečeno, u Yapraku su razvili kontrolni sistem koji dozvoljava razvoj organizacije te uspješno kreiranje organizacione kulture koja prednjači u superiornoj efikasnosti, kvalitetu i osjetljivosti na potrebe gostiju. Kontrolni mehanizam je odigrao veoma važnu ulogu da Yaprak postane uspješan lanac restorana u regionu jugoistočne Europe, kojeg mnogi drugi restorani širom svijeta pokušavaju imitirati.

Pitanja za diskusiju:

1. Koji su osnovni elementi kontrolnog sistema kojeg je uveo Goran Zekić?
2. Na koje načine ovaj sistem kontrole može poboljšati strategiju ekspanzije u zemlje EU u Yapraku?

Izvor: Prilagođeno iz Charles Hill, «Strategic Management»,