

1. Uvod

Preduzetništvo kao ideja staro je koliko i ljudsko društvo, i nije isključivo ekonomski fenomen. Ono je vezano za sve aspekte ljudskog ponašanja i delovanja – razvija kreativnost, pospešuje rađanje ideja i obogaćuje ljudske potrebe. Međutim, na ulogu preduzetništva u ekonomskoj promeni efektno je skrenuo pažnju *Joseph Schumpeter*. Preduzetništvo (engl. *entrepreneurship*; ili kako je *Schumpeter* nazivao *Unternehmergeist* – preduzetnički duh na nemačkom) znači dve stvari istovremeno: inovativnost i sklonost za prihvatanje rizika. *Schumpeter* je preduzetnikom nazivao osobu koja je spremna i u stanju da transformiše novu ideju, odnosno invenciju, u uspešnu inovaciju. Pored *Schumpeter*-a, u literaturi su se mnoga značajna imena ekonomije, kao što su *Friedrich von Hayek*, *Peter Drucker*, *Frank Knight* i mnogi drugi, bavila preduzetništvom.

U ovom radu, međutim primarno se bavimo preduzetništvom na primeru iz prakse, kroz iskustvo kompanije *Starbucks*, ali naravno i kroz osvrte na ekonomsku literaturu. *Starbucks* je danas multinacionalna kompanija, koja se bavi prodajom kafe i koja poseduje lance kafea širom sveta, ali je kao što ćemo videti prisutna i na mnogim drugim tržištima.

Na početku rada govori se o istoriji kompanije *Starbucks* i njenim počecima. Ključna godina za ovu kompaniju je 1982. kada u nju dolazi *Howard Schultz* na mesto direktora marketinga, osoba koja ima tipične osobine uspešnog preduzetnika. Od tada praktično počinje širenje ove kompanije, pa tom vremenskom razdoblju poklanjamo pažnju u nastavku rada.

2. Preduzetništvo - primer kompanije Starbucks

Osnivanje kompanije Starbucks

Originalno *Starbucks* je osnovan u Sijetlu 1971. od strane trojice partnera: *Jerry Baldwin*-a profesora engleskog jezika, *Zev Siegel*-a profesora istorije i pisca *Gordon Bowker*-a. Oni su počeli otvaranjem prodavnice u kojoj su prodavali visokokvalitena zrna kafe, prateću opremu vezanu za kafu, ali i razne čajeve i začine.

Samo ime *Starbucks* je inspirisano romanom *Mobi Dik*, ali ne inicijelno kako mnogi pretpostavljaju. Jedan od osnivača *Gordon Bowker*, je želeo da prodavnicu nazove *Pequod*, po imenu broda koji se spominje u romanu. Međutim, jedan njegov prijatelj mu je rekao da niko neće želiti da kupuje kafu u radnji koja nosi takvo ime, i predložio naziv *Starbo*. I kako *Howard Schultz* kaže u svojoj knjizi (*Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*) brainstorming ove dve ideje je rezultirao da kompanija bude nazvana prema Prvom Oficiru broda *Pequod* – *Starbuck*.

U prvim godinama kafu su pribavljali preko posrednika, a zatim su uspostavili kontakte direktno sa uzgajivačima kafe. Druga *Starbucks* prodavnica otvorena je već 1972. godine. Posao se postepeno širio i do početka 80-tih, kompanija je posedovala četiri prodavnice širom Sijetla, i mogla se pohvaliti time da je svaka od njih bila profitabilna. Međutim, uloge i odgovornost osnivača se postepeno menjala. *Zev Siegel* je tih godina napustio kompaniju. *Jerry Baldwin* se bavio svakodnevnim poslovima kompanije i ubrzo preuzeo ulogu izvršnog direktora. *Gordon Bowker* ostaje u kompaniji kao vlasnik, međutim nije se previše uključivao u poslovanje, već se posvetio svojoj firmi za dizajn i advertajzing, nedeljnim novinama koje je osnovao, kao i drugim privatnim poslovima.

Dolazak Howard Schultz-a u kompaniju

Godine 1981. podpredsednik i generalni menadžer firme koja se bavila prodajom *Hammarplast* proizvoda u SAD (inače švedska kompanija koja se bavi proizvodnjom kućnih i kuhinjskih aparata), *Howard Schultz* primećuje velike narudžbine određene vrste aparata za kafu od strane kompanije *Starbucks*, što ga je veoma zainteresovalo, pa je odlučio da lično poseti kompaniju. Ubrzo se susreće sa *Jerry Baldwin*-om i *Gordon Bowker*-om sa kojima u neformalnoj atmosferi vodi razgovor o kompaniji. Osnivači su ga upoznali sa praksom kompanije koja je kupovala samo najfinije vrste arapske kafe, koja je zatim pažljivo obrađivana kroz poseban proces prženja (*dark-roasting process*) kako bi se dobio njen pun ukus. Objasnili su mu da se jeftina kafa iz supermarketa ne može podvrgnuti takvom procesu, ali i da su u supermarketima skloni lakšem prženju kafe jer na taj način imaju veći prinos (jer što se kafa duže prži, to joj je manja težina).

Schultz je bio zatečen poslovnom filozofijom i znanjem dvojice partnera. Iz razgovora sa njima shvatio je da *Starbucks* ne predstavlja samo uvoznika dobre kafe. Vrhunski kvalitetna, sveže pečena zrna kafe su predstavljala komparativnu prednost ove kompanije, kao i osnov za stvaranje vrednosti. *Schultz*-u je takođe primetio čvrstu posvećenost kompanije ka edukovanju svojih potrošača da cene kvalitet dobre kafe, umesto pukog korišćenja sredstava masovnog marketinga. Kompanija se uglavnom oslanjala na *word-of-mouth* strategiju kako bi privukla potrošače u svoje prodavnice, i tako izgrađivala lojalnost potrošača „šoljicu po šoljicu“ (*cup by cup*).

Nakon svog povratka u Nju Jork, *Schultz* nije prestajao da misli o tome kako bi voleo da bude deo *Starbucks* kompanije, i ubrzo je odlučio da se vrati i pokuša da se zaposli u kompaniji. Iskoristio je svoj prvi naredni susret sa *Jerry Baldwin*-om da ga upita da li za njega ima mesta u kompaniji *Starbucks*. Međutim, nakon toga moralo je da prođe dosta sastanaka na tu temu, da bi vlasnici prihvatili *Schultz*-a. Postojalo je određeno nepoverenje zbog zapošljavanja tzv. *outsider*-a, naročito Njujorkčanina koji nije „odrastao“ uz vrednosti kompanije. Iako još uvek nezapošljen od strane kompanije, počinje da daje svoje ideje o neverovatnom potencijalu koji kompanija ima i koji bi trebalo iskoristiti njenim širenjem izvan Sijetla i omogućavanjem velikom broju ljudi širom SAD da probaju *Starbucks* kafu. Čvrsto verujući u budućnost kompanije nudio je i opciju da radi za nižu platu u zamenu za mali udeo u vlasništvu kompanije.

Međutim, vlasnici su bili zabrinuti jer su smatrali da će zapošljavanje *Schultz*-a kao direktora marketinga dovesti do novog pravca u kome će se kretati kompanija. Prvobitna odluka vlasnika je bila da odbiju *Schultz*-a jer su smatrali da je geografska ekspanzija suviše rizičan poduhvat i zato što nisu delili zajedničku viziju kompanije sa njim. *Schultz* je bio očajan, ali su posle nekoliko dana vlasnici promenili odluku. Postao je direktor marketinga kompanije *Starbucks* 1982. godine.

Starbucks i Schultz

U prvih nekoliko meseci *Schultz* se bavio upoznavanjem sa različitim vrstama kafe, upoznao se sa zaposlenima u četiri prodavnice u Sijetlu, provodio je vreme u razgovorima sa potrošačima i učio o različitim aspektima prodaje vezane za posao sa kafom. Taj proces adaptacije se brzo završio, i *Schultz* je kao veoma inovativna osoba imao puno novih ideja za kompaniju. Već na samom početku rada u kompaniji je uvideo da se potrošači koji su prvi put dolazili osećaju pomalo neprijatno zbog slabog poznavanja različitih vrsta kafe, ali i zbog ponekad arogantnog ponašanja zaposlenih. To ga je navelo na rad sa zaposlenima na izgradnji veština koje treba da obezbede prisan odnos sa kupcima. Pored toga radio je na dizajniranju brošura koje treba da približe potrošačima različite vrste kafe.

Najveća *Schultz*-ova ideja za budućnost *Starbucks*-a rađa se 1983. godine kada ga kompanija šalje u Milano na jedan međunarodni sajam. Šetajući ulicama Milana, pažnju su mu privlačili espresso barovi, naročito ljubaznost zaposlenih i prisnost sa mušterijama koja je u jednom baru išla toliko daleko da je konobar oslovljavao mušterije po imenu. Nakon završenog sajma, svoje slobodno vreme je posvetio proučavanju espresso barova na koje je nailazio šetajući

ulicama Milana. Iako su se međusobno dosta razlikovali, primetio je neke specifičnosti: u svima je vladala prijatna i prijateljska atmosfera, u pozadini je najčešće svirala italijanska opera, a činilo mu se da su barovi predstavljali mesto socijalnog okupljanja. *Schultz* je bio zapanjen činjenicom da u Milanu postoji preko 1.500 kafe barova, a u čitavoj Italiji preko 200.000. Rađale su se nove ideje.

Schultz je posle nekoliko dana provedenih u Milanu shvatio da *Starbucks* treba da se orijentiše na posluživanje sveže espresso kafe i kapučina u svojim prodavnicama, umesto prodaje pržene kafe i opreme. U *Schultz*-u se rađala nova vizija *Starbucks*-a: odlazak u *Starbucks* treba da postane jedno divno iskustvo, a njihove radnje mesto za viđanje i druženje sa prijateljima. Implementiranje italijanske kafe-bar kulture u Sjedinjene Države bi mogla biti komparativna prednost *Starbucks*-a. Proveo je još nekoliko dana u Milanu i upoznao se sa brojnim varijetetima u spremanju kafe što je svojstveno Italijanima, i pun entuzijazma se vraća u SAD.

Međutim, nakon izlaganja svojih ideja vlasnicima *Starbucks*-a, nailazi na žestoko protivljenje. Vlasnici su odbili ovu ideju, verujući da bi ovakvo širenje posla negativno uticalo na ono na šta se kompanija primarno fokusirala. Za njih, kafa je predstavljala nešto što se priprema kod kuće, a *Starbucks* je predstavljala malu, profitabilnu, privatnu kompaniju kojoj nije potrebno takvo širenje. Pored toga, vlasnici su bili fokusirani na mogućnost spajanja sa kompanijom od koje su na svojim počecima dobavljali kafu (*Peet's Coffee & Tea*). Akvizicija se desila 1984. godine, a da bi se ostvarila kompanija *Starbucks* je morala da se značajnije zaduži, tako da je ostalo malo prostora za *Schultz*-ove ideje.

Ovaj sukob mišljenja doveo je do nečega što je u literaturi poznato kao spin-off efekat, kada sposobniji zaposleni odlaze iz preduzeća i često osnivaju nova u istoj grani koja postaju konkurenti njihovom bivšem preduzeću. *Schultz* se odlučio da napusti kompaniju i osnuje sopstvenu, mada ostaje u dobrim odnosima sa *Baldwin*-om i *Bowker*-om. Planirao je da otvori nekoliko espresso barova u prometnijim ulicama u centru grada, koji bi izgledali slično espresso barovima koji su ostavili utisak na njega u Italiji. Da bi radili bolje i drugačije, preduzetnici moraju da poseduju tzv. „distinktivnu kompetetnost“. Distinktivna kompetentnost znači jedinstven uvid u tržište, tehnologiju i menadžment kako bi se moglo suprotstaviti konkurentima. Jedinstven uvid u tržište je nešto što je *H. Schultz* očigledno posedovao kada se odlučio na ovaj korak. Za ovakav poduhvat bila su mu neophodna i dodatna finansijska sredstva, tako da započinje potragu za investitorima. Pored drugih investitora, ironično, deo sredstava dobija i od bivših poslodavaca iz *Starbucks*-a. Materijalizuje svoju ideju otvarajući prvi kafe *Il Giornale* 1986. godine.

Jedan od prvih *Schultz*-ovih koraka je bilo zapošljavanje *Dave Olsen*-a, čoveka koji je još od 1974. godine držao kafe bar, dugogodišnjeg mušteriju kompanije *Starbucks*. Pored poznavanja kafe *Olsen* je imao i dugogodišnje iskustvo u vođenju kafe bara.

Prvi kafe je bio lociran blizu najviše zgrade u Sijetlu, i već prvog dana kafe je uslužio preko 300 mušterija. Bio je u potpunosti nalik kafeima sa kojima se *Schultz* susretao u Italiji, čak i sa operom koja se čula u pozadini. Iako je osnovna ideja dobro prolazila, bilo je nekoliko žalbi od strane mušterija kao što su italijanske reči u meniju, neprekidna muzika i slično. Suština preduzetništva su promene, a dobar preduzetnik istražuje promene kako bi ih koristio i/ili

amortizovao, tako da su ovi „nedostaci“ ubrzo otklonjeni. S obzirom da je većina mušterija bila u žurbi, postalo je jasno da brza usluga postaje komparativna prednost.

Nakon šest meseci, otvoren je još jedan *Il Giornale* kafe u centru grada. Treći kafe je otvoren u Vankuveru (Kanada) 1987. godine. Vankuver je izabran za testiranje poslovnog koncepta izvan Sijetla. Da bi ostvario svoju misiju „otvoriti 50 kafea u narednih 5 godina“, *Schultz* je morao da otkloni sumnje investitora u vezi sa geografskom ekspanzijom kompanije. Sredinom 1987. godine godišnji prihod ova tri kafea je iznosio oko 1,5 miliona dolara.

Iste godine *Jerry Baldwin* i *Gordon Bowker* odlučuju da prodaju celokupnu *Starbucks* kompaniju u Sjetlu *Howard Schultz-u* (dok su se oni posvetili kompaniji sa kojom je izvršeno spajanje - *Peet's Coffee & Tea*). U svojoj 34. godini on postaje predsednik i izvršni direktor kompanije *Starbucks*.

Schultz je preimenovao firmu iz *Il Giornale* u *Starbucks* i započeo agresivnu ekspanziju širom Sjedinjenih Država. U biznis planu koji je prezentovao investitorima *Schultz* predviđa otvaranje 125 poslovnica u narednih 5 godina – 15 u prvoj, 20 u drugoj, 25 u trećoj, 30 u četvrtoj i 35 u petoj godini. Planirano je da prihod dostigne 60 miliona dolara 1992. godine. Međutim, kompanija je imala nedostatak iskusnog menadžmenta. *Schultz* počinje da shvata šta znači posao izvršnog direktora kompanije koja sada ima 9 poslovnica i uviđa neophodnost zapošljavanja profesionalnih menadžera za pojedine poslove.

Ako bi posmatrali kompaniju kroz Grejnerov životni ciklus organizacije (*Larry Greiner*), možemo reći da je ona u ovom periodu uspešno prošla kroz fazu rasta kroz preduzetništvo, kada je preduzeće malo i mlado, a potencijal za razvoj preduzeća jeste preduzetništvo i kreativnost lidera.

Zatim ova kompanija ubrzano prolazi kroz krizu liderstva, koja je prouzrokovana njenim rastom i nemogućnošću lidera da se nosi sa brojnim problemima, i nastupa faza rasta kroz usmeravanje kada dolazi do profesionalizacije menadžmenta i postepenog prenošenja autoriteta sa vlasnika na profesionalne menadžere.

Godine 1987. otvaraju se prve *Starbucks* poslovnice u Čikagu, koje su u početku poslovale ispod očekivanja, međutim od 1991. godine postaju profitabilne. Ekspanzija je mogla da se nastavi, naredni je bio proboj na tržište Kalifornije. Do 1992. godine kompanija je posedovala 161 poslovnicu, plan od 125 otvorenih poslovnica je bio prevaziđen. Međutim, do 1990. godine imali smo primer konflikta između kupaca i vlasnika, jer je i pored rasta tržišnog učešća, kompanija beležila gubitke. *Schultz* je od investitora tražio strpljenje i vremena. On je smatrao da je kompaniji potrebno vreme da privuče adekvatan menadžment koji odgovara ekspanzionim planovima kompanije, zatim vreme za izgradnju velike pržionice kafe svetske klase, ali i za primenu kompjuterskog informacionog sistema koji je neophodan za praćenje prodaje u stotinama poslovnica.



Howard Schultz

Strpljenje investitora se isplatilo, pa od 1990. godine *Starbucks* kompanija postaje profitabilna, a profiti se nakon toga uvećavaju svake godine.

Međunarodna ekspanzija

Prve *Starbucks* poslovnice izvan severnoameričkog kontinenta otvaraju se u Tokiju 1996. godine. Dve godine kasnije *Starbucks* ulazi na tržište Velike Britanije kroz spajanje sa kompanijom *Seattle Coffee Company* koja je već bila pozicionirana na tom tržištu. Sve poslovnice na tržištu Velike Britanije su preimenovane u *Starbucks*. Krajem 2005. godine u Londonu je postojalo *Starbucks* poslovnica više nego na Menhetnu, a simbol *Starbucks*-a postaje međunarodni brend.

Aprila 2003. godine, *Starbucks* je kompletirao kupovinu još dva velika lanca kafea (*Seattle's Best Coffee* i *Torrefazione Italia*), tako da se cifra ukupnog broja *Starbucks* poslovnica širom sveta penje na 6.400. Već septembra 2006. godine, konkurentska kompanija *Diedrich Coffee* objavljuje da najveći deo svojih poslovnica prodaje *Starbucks*-u. Naravno, dotadašnja strategija se ne menja - sve nove poslovnice nose ime *Starbucks*.



Starbucks logo

U 2008. *Starbucks* nastavlja svoju ekspanziju u Argentini, Bugarskoj, Češkoj i Portugalu. Aprila 2009. *Starbucks* ulazi na tržište Poljske. Planira se probaj i na tržišta Alžira i Mađarske.

Ukupno posmatrano *Starbucks* danas poseduje preko 16.000 poslovnica (oko 11.000 u SAD) u 49 zemalja sveta.

Preduzetništvo i promene

Kao što je već rečeno predzetnik uvek istražuje promene kako bi ih koristio i/ili amortizovao. *P. Wilken* navodi pet vrsta promena koje inicira preduzetnik. Prvo, početna ekspanzija proizvoda ili usluga. Drugo, nastavak ekspanzije proizvoda ili usluga. Treće, inovacije u faktorima proizvodnje kako bi došlo do rasta proizvodnje ili produktivnosti faktora. Četvrto, inovacije proizvodnog procesa (tehnologije i organizacije). Peto, tržišne inovacije (novi proizvodi i nova tržišta). Prve četiri promene o kojima govori *P. Wilken* se manje ili više mogu prepoznati u dosadašnjem radu i na primeru kompanije *Starbucks*. Kada su u pitanju tržišne inovacije, kao peta vrsta promena, navodimo samo neke od mnogih, kao što su narudžbine preko e-maila (1997. godine skoro 50.000 narudžbina mesečno); zatim zajedničko ulaganje sa kompanijom *PepsiCo* kada su kreirani novi proizvodi na bazi kafe za masovnu distribuciju (hladna pića na bazi kafe u konzervi); takođe zajedničko ulaganje sa kompanijom *Dreyer's Grand Ice Cream*, koje se odnosi na proizvodnju i distribuciju sladoleda na bazi kafe; brendiranje vlaširane vode *Ethos*... Zanimljivo je pomenuti da se u novije vreme kompanija *Starbucks* uključuje i u neke druge poslovne oblasti, pa tako imamo i *Starbucks Entertainment* koja se bavi produciranjem muzike i filmova (u okviru koje se javlja i saradnja sa kompanijom *Apple*).

3. Zaključak

U ovom radu obrađena je tema preduzetništva na primeru kompanije *Starbucks*, sa posebnim osvrtom na iskustvo *Howard Schultz-a*, čoveka koji poseduje tipične osobine uspešnog preduzetnika i menadžera. Dve glavne osobine preduzetnika su inovativnost i sklonost ka riziku, što smo upravo mogli da uočimo kod *Schultz-a*, za razliku od osnivača kompanije *Starbucks* čiji se uspeh ne može osporiti, ali se zbog njihove odbojnosti prema riziku moglo desiti da kompanija *Starbucks* ostane samo mali uvoznik i distributer kafe iz Sijetla, dok ih jednoga dana konkurencija ne bi progutala. Vođeni specifičnom vizijom za definisanu misiju, preduzetnici poput *Schultz-a*, pomeraju granice progressa ne samo svog preduzeća, već i čitavog društva.