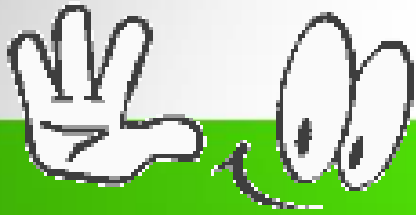


# Osnove menadžmenta

## Predavanje 6



# Planiranje



# Prednosti i nedostaci planiranja



- ✓ **Planiranje** je definisanje cilja i razvoj metoda ili strategije za dostizanje tog cilja
- ✓ To je kritična faza i najznačajniji podproces procesa upravljanja organizacijom
- ✓ Buduće aktivnosti nose određeni nivo neizvesnosti i rizika, pa je samim tim veoma važno predvideti buduća stanja i događaje i definisati ciljeve koje želimo dostići u budućem periodu

PLANNING



✓ Ako organizacija sprovodi planiranje, dobija **četiri prednosti:**

- veće zalaganje,
- upornost,
- jasnu usmerenost i
- razvoj strategija za izvršenje zadataka

✓ Planiranje podstiče menadžere i zaposlene da pronađu bolje načine da obave svoj posao, odnosno da koriste sredstva, sposobnost zaposlenih i znanje da bi poboljšali organizacionu efikasnost i efektivnost



- ✓ Mnogi autori iz oblasti menadžmenta smatraju da planiranje nije lek za sve probleme i da ima nedostatke
- ✓ Prvi nedostatak se sastoji u tome da može da spreči ili uspori neophodno prilagođavanje novim uslovima, jer menadžeri mogu biti toliko posvećeni prethodno definisanim strategijama da ne primeće da je došlo vreme promene ciljeva
- ✓ Drugi nedostatak planiranja je taj što su svi planovi zasnovani na pretpostavkama kako će kupci, konkurenti, dobavljači funkcionisati
- ✓ Treći nedostatak planiranja se sastoji u očekivanjima od menadžera da se usredsrede na celokupnu sliku poslovanja, a ne na svakodnevne poslovne aktivnosti koje se odnose na implementaciju (sprovođenje) plana



# Vizija, misija i ciljevi

- ✓ **Vizijom** se moraju dati odgovori na pitanja: „Kakvi smo sada?“ i „Kakvi možemo da budemo?“
- ✓ Vizija treba da daje znanje o očekivanoj budućnosti (kako organizacija može da izgleda u budućnosti)
- ✓ **Misija** organizacije je namenjena zaposlenima, unutrašnjim činiocima organizacije i poslovnim partnerima
- ✓ Ona je opredeljenje organizacije šta želi da bude i šta želi da postane.



- ✓ Misija obuhvata: poslovnu politiku, odnos prema kupcima, dobavljačima, prema zaposlenima u organizaciji, principe i načela vođenja, odnos prema konkurenciji i okruženju
- ✓ Kada menadžment oseti da postojeća organizaciona struktura nije u mogućnosti da ostvari ciljeve organizacije, dužan je da pokrene postupak reprogramiranja misije organizacije, odnosno da traži odgovore na pitanja kojim poslom se bavi organizacija, ko je kupac proizvoda/usluge, šta će biti i šta bi trebalo da bude misija organizacije
- ✓ Davne, 1954. godine, Rej Krok je prepoznao budućnost koja se već desila



- ✓ **Konrad Hilton** (1887-1979) je kao dvadesetogodišnjak uspešno izdavao sobe, pripremao i usluživao hranu putnicima u porodičnoj kući
- ✓ Godine 1919. odlazi u Teksas, da kupi banku, ali umesto banke kupuje hotel
- ✓ Ovaj čin se smatra istorijskim za razvoj savremenog hotelijerstva, posebno za nastanak hotelskih lanaca, s obzirom da je Hilton 1929. godine već imao sedam hotela
- ✓ Suština njegove poslovne filozofije sadržana je u stavu: "Dobiti najviše za najmanje"
- ✓ Insistirao je na stalnom povećanju efikasnosti poslovanja, što je danas jedan od ključnih principa menadžmenta kvaliteta



- ✓ **Ciljevi organizacije** se postavljaju na različitim nivoima organizacije i to od vlasnika do zaposlenih
- ✓ Važno mesto u utvrđivanju ciljeva pripada organizacionim ciljevima i ciljevima sektora
- ✓ Organizacioni ciljevi su krajnji rezultat svih ostalih ciljeva na nižim nivoima organizacije, a pod ciljevima sektora podrazumevamo planove svakog sektora u okviru celine organizacije
- ✓ Prema Gustavu Maleru, austrijskom kompozitoru i dirigentu (1860-1911), ciljevi daju zaposlenima informacije koje su im potrebne za efikasno izvršavanje njihovih obaveza i zadataka





- ✓ Ako želimo da ciljevi budu efikasni, oni moraju da budu izvedeni iz glavnog cilja organizacije i treba da budu jasno formulisani
- ✓ Cilj treba da ima konkretan rok u kome će biti realizovan i treba da bude poveren samo jednoj osobi koja je odgovorna za njegovo izvršavanje



# Kako napraviti dobar plan?

✓ Odgovor na ovo pitanje obuhvata **pet koraka**:

- a) postavljanje ciljeva;
- b) posvećenost menadžera i zaposlenih za dostizanje tih ciljeva;
- c) priprema efektivnih akcionih planova;
- d) praćenje napretka u ostvarenju ciljeva;
- e) održavanje fleksibilnosti u planiranju



## *Postavljanje ciljeva*

- ✓ Prvi korak podrazumeva da definišemo konkretne i izazovne ciljeve za zaposlene
- ✓ Takvi ciljevi će podstaći kod zaposlenih da ulažu više napora u njihovom ostvarivanju
- ✓ Merljivi plan obuhvata merljive, konkretne, dostižne ciljeve (engl. **SMART**: *specific, measurable, attainable, realistic, timely*)



## *Posvećenost menadžera i zaposlenih za dostizanje postavljenih ciljeva*

- ✓ Posvećenost ciljevima podrazumeva da menadžeri i zaposleni zaista žele da dostignu postavljene ciljeve
- ✓ Najzastupljeniji način je usaglasiti ciljeve sa zaposlenima, pri čemu menadžeri i zaposleni rade timski
- ✓ Ciljevi treba da budu javno predstavljeni tako što će pojedinci ili sektori obavještavati jedni druge o ciljevima
- ✓ Posvećenost ciljevima možemo postići pružanjem podrške top menadžmenta u obezbeđivanju finansijskih sredstava, javnog saopštavanja plana i učestvovanja u njegovom sprovođenju



## *Priprema efektivnih akcionih planova*

- ✓ Akcioni plan podrazumeva sprovođenje konkretnih koraka uz ljude i ostale neophodne resurse da se ostvari određeni cilj
- ✓ On obuhvata odgovore na pitanja s kim to uraditi, šta upotrebiti od resursa ili šta je potrebno od resursa, do kada realizovati korake i koji su to konkretni koraci

Ko?  
Šta?  
Kada?  
Kako?  
*Kako?*

**ACTION  
PLAN**





### *Praćenje napretka u ostvarenju ciljeva*

- ✓ Ovaj četvrti korak u planiranju se može realizovati na dva načina. *Prvi način* je da se definišu bliski i daleki ciljevi, a *drugi način* je da se sakupljaju i razmenjuju povratne informacije o performansama
- ✓ Pod bliskim ciljevima mislimo na kratkoročne podciljeve, a pod dalekim ciljevima mislimo na dugoročne primarne ciljeve
- ✓ Redovno prikupljanje i **pružanje povratnih informacija je bitno** zbog toga što menadžeri i zaposleni mogu da koriguju svoje aktivnosti, da se prilagode novim okolnostima i da prate svoj napredak u ostvarenju ciljeva



## *Održavanje fleksibilnosti u planiranju*

- ✓ Poslednji korak u pripremi dobrog efektivnog plana je održavanje fleksibilnosti, zbog toga što akcioni planovi mogu biti loše osmišljeni, a ciljevi nedostižni
- ✓ Fleksibilnost možemo održati primenom pristupa zasnovanog na višestrukim opcijama
- ✓ Kada prednosti jednog ili nekoliko tih planova postanu očigledni, potrebno je pojačati ulaganje u njih, a smanjiti ili odustati od ulaganja u druge planove
- ✓ Ovaj pristup je moguć zahvaljujući neangažovanim resursima, odnosno obezbeđivanju dodatnih ljudskih, materijalnih i tehničkih resursa koji mogu da se iskoriste ukoliko se pojave nepredviđeni problemi ili prilike



# Strategijsko planiranje

- ✓ **Strategijsko planiranje** podrazumeva način na koji organizacija može da savlada prepreke u ostvarivanju ciljeva
- ✓ Ono ne podrazumeva donošenje budućih odluka, već formiranje politika i strategija na osnovu vizije, misije i ciljeva pomoću kojih će se ostvariti, kao i razradu detaljnih planova.
- ✓ Strategijsko planiranje povezuje tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjeročnih programa i kratkoročnih budžeta, i operativnog plana
- ✓ To je stil života organizacije



✓ Strateški i operativni planovi se razlikuju na tri bitna načina:

- a) Strateški planovi su uvek okrenuti ka budućnosti. Rok za realizaciju ideja sadržan u ovim planovima može da bude od nekoliko godina do nekoliko dekada. Period realizacije operativnih planove uglavnom je godinu dana
- b) Strateški planovi obuhvataju širok raspon aktivnosti organizacije, dok su operativni planovi koncentrisani na pojedinu delatnost organizacije. Osnovna razlika se ogleda u tome na šta se sve plan primenjuje



- c) Strateški ciljevi se najčešće iskazuju opštim i krajnje jednostavnim terminima. Ovo ih čini razumljivim za sve ljude u organizaciji, što je preduslov da se navedu da razmišljaju o obimu operacija organizacije. S druge strane, operativni planovi su derivati strateških planova i u njima se navode detaljniji podaci
- ✓ Budžeti su izveštaji o finansijskim sredstvima izdvojenim za određene aktivnosti za dati period
- ✓ To su prevashodno instrumenti za kontrolu aktivnosti organizacije i zato su važan činilac i programa





- ✓ U procesu formulisanja vizije, misije, ciljeva, strategije, stratejskih planova i upravljanju organizacijom da se oni ostvare, najčešće se primenjuje **SWOT** analiza
- ✓ Ona je jedna od analitičkih tehnika koja omogućava dovođenje u vezu potencijala preduzeća (snage - *Strengths* i slabosti - *Weaknesses*) sa identifikovanim mogućnostima (šanse - *Opportunities*) i opasnostima (pretnje - *Threats*) koje postoje u eksternom okruženju organizacije
- ✓ Šanse predstavljaju povoljan, a pretnje nepovoljan uticaj političkih, pravnih, ekonomskih, socio-kulturnih, tehnoloških i konkurentskih faktora



- ✓ U identifikaciji postojećih i komparativnih prednosti, organizacija treba da ustanovi koje prednosti ima u odnosu na konkurenciju
- ✓ Strateške odluke treba da budu po svojoj prirodi jedinstvene i nerutinske
- ✓ Cilj je na sistematski način sagledati kritične faktore uspeha
- ✓ U praksi se dešava da strategijski menadžeri troše oko 70% vremena na operativne zadatke umesto da je obrnuto





| Potencijalne interne snage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Potencijalne interne slabosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jezgro kompetentnosti u ključnim područjima</li><li>• Raspoloživi finansijski resursi</li><li>• Dobar ugled kod kupaca</li><li>• Potvrđena leaderska pozicija na tržištu</li><li>• Dobro formulisane funkcionalne strategije</li><li>• Izolovanost od konkurentskih uticaja</li><li>• Kvalitet proizvoda</li><li>• Sopstvena tehnologija</li><li>• Prednost u troškovima</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nejasna strategijska usmerenost</li><li>• Zastarela tehnologija</li><li>• Nedovoljno korišćenje kapaciteta i pad profitabilnosti</li><li>• Nedostatak menadžerskih veština i kadrova</li><li>• Gubjenje nekih ključnih veština i kompetentnosti</li><li>• Loše posledice implementirane strategije</li><li>• Opterećenost internim problemima</li><li>• Nerazvijenost istraživanja i razvoja</li><li>• Neodgovarajuća širina proizvodnih linija</li><li>• Slab tržišni imidž</li></ul>                                          |
| Potencijalne eksterne šanse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Potencijalne eksterne pretnje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mogućnost opsluživanja dodatnih grupa kupaca ili ekspanzije na nova tržišta ili segmente</li><li>• Proširivanje proizvodnih linija u skladu sa pirenjem potreba kupaca</li><li>• Mogućnost transfera veština i know-how-a u nove proizvode ili poslovanja</li><li>• Integracija unapred i unazad</li><li>• Smanjivanje trgovinskih barijera na atraktivnim stranim tržištima</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ulazak inostrane konkurencije koja ima niže troškove</li><li>• Povećanje intenziteta konkurencije u grani</li><li>• Povećanje prodaje supstituta proizvodu</li><li>• Spori rast tržišta</li><li>• Nepovoljna promena kursa i spoljno-trgovinske politike</li><li>• Regulatorni zahtevi koji dovode do poskupljenja</li><li>• Ranjivost na uticaj recesije i poslovnog ciklusa</li><li>• Rast pregovaračke snage kupaca i dobavljača</li><li>• Promena potreba i ukusa kupaca</li><li>• Nepovoljne demografske promene</li></ul> |

# Instrumenti i tehnike planiranja

- ✓ U teoriji i praksi se najčešće koriste sledeći **instrumenti i tehnike planiranja**:

- ✓ SWOT analiza:
- ✓ portfolio menadžment
- ✓ analiza jaza
- ✓ metod scenarija
- ✓ koncept životnog ciklusa
- ✓ analiza prelomne tačke
- ✓ tehnike za povećanje kreativnosti kao što su Brainstorming, Delfi, drvo odlučivanja, benčmarking, različite tehnike predviđanja
- ✓ Porterove tehnike (analiza pokretačkih snaga konkurencije),
- ✓ lanac vrednosti
- ✓ generičke strategije
- ✓ linearno programiranje
- ✓ PERT mrežna analiza
- ✓ savremene tehnike upravljanja projektima i slično



- ✓ **Delfi metoda** podrazumeva da organizacioni tim treba da koristi mišljenje eksperata koji imaju veliko iskustvo u vezi sa problematikom
- ✓ Članovi tima treba da pojedinačno daju mišljenje
- ✓ Nakon prikupljanja informacija i njihove obrade, proces se zaustavlja ako je postignut konsenzus
- ✓ Na taj način se proces nastavlja sve dok se ili ne dostigne konsenzus o zadovoljavajućoj pouzdanosti procena ili ne izabere neki drugi put koji vodi istom cilju



- ✓ **Brainstorming metod** odlučivanja se zasniva na intenzivnoj diskusiji, razmeni ideja i raspravi među članovima grupe koja donosi odluku
- ✓ Grupa koja odlučuje oslobođena je autocenzure, straha i nelagodnosti kako će drugi reagovati na predlog i diskusiju pojedinog člana
- ✓ Ova tehnika je naročito korisna kada je potrebno prikupiti veći broj ideja za rešenje određenog problema, a primenjuje se i kod donošenja značajnih strateških odluka preduzeća



- ✓ **Koncept životnog ciklusa organizacije** pokazuje predvidive faze ponašanja organizacije preko pojedinačnih faza njenog razvoja, koje su odraz trenutnog stanja u organizaciji i njenih odnosa sa okruženjem, problema i promena koje se odvijaju
- ✓ Svaka faza je rezultat prethodne i pokretač naredne faze
- ✓ Najpoznatiji model životnog ciklusa je model rasta i razvoja prema Grejneru, američkom teoretičaru i akademiku iz oblasti organizacije i menadžmenta
- ✓ Prva faza rasta je faza rasta kroz kreativnost i u ovoj fazi je naglasak na stvaranju proizvoda i tržišta, novim procedurama, a organizacija prilagođava svoje aktivnosti prema kupcima



- ✓ Komunikacija između zaposlenih je česta i neformalna, a dugi sati rada se nagrađuju skromnim platama i obećanim beneficijama u budućnosti
- ✓ Kako preduzeće raste, i povećanjem broja zaposlenih, nije moguće upravljati njima isključivo kroz neformalne kanale komunikacije i novi zaposleni nisu motivisani stvaranju nečeg novog
- ✓ Ukoliko organizacija preživi prvu fazu, dolazi do druge faze rasta u kojoj dolazi do specijalizacije u organizaciji, uvodi se funkcionalna organizaciona struktura usvaja se sistem nagrađivanja i radni standardi



- ✓ Međutim kako raste hijerarhija i broj nivoa menadžmenta, tako i komunikacija postaje formalnija i sve kompleksnije poslovanje i ustaljene metode kontrole nisu više odgovarajuće
- ✓ Nastaje krizni period kada najviši menadžment želi da koordinira svim delovima, a niži nivo je ograničen u odlučivanju
- ✓ Rešenje ove krize je u delegiranju ovlašćenja nižim nivoima menadžmenta
- ✓ Ukoliko organizacija uspostavi sistem delegiranja, organizacija prelazi u treću fazu rasta



- ✓ U okviru nje se uvode novi oblici organizacione strukture, uspostavlja se ravnoteža između potrebe za profesionalnim menadžmentom u cilju povećanja efikasnosti i potrebe za preduzetništvom, u cilju pronalaženja načina smanjenja troškova, poboljšanja proizvoda i usluga
- ✓ Menadžeri najvišeg nivoa se uključuju samo kada je to potrebno, komunikacija u organizaciji postaje otežana od vrha naniže i problem nastaje kada menadžeri na vrhu osete da gube kontrolu nad aktivnostima
- ✓ Stvaranjem ravnoteže između kontrole menadžera na vrhu i kontrole na funkcionalnom nivou dolazi do četvrte faze rasta organizacije



- ✓ Najviši menadžment preuzima ulogu koordinacije divizija, odlučivanje po pitanju dnevnih operativnih odluka i dalje ostaje decentralizovano, a određene funkcije podrške se centralizuju na srednjem nivou
- ✓ Zaposlenima je omogućeno učešće u dobiti kako bi se identifikovali sa organizacijom
- ✓ Organizacija se suviše oslanja na formalnu, a nedovoljno na neformalnu organizaciju u koordinaciji svih aktivnosti zaposlenih
- ✓ Rešenje novonastale krize je u međusobnoj saradnji svih zaposlenih u prevladavanju ove krize



- ✓ Akcenat se stavlja na rešavanje problema timskim radom, edukaciji menadžera radi poboljšanja veština odnosa sa drugima, nagrađivanje inovacija, preuzimanje odgovornosti i rizika za radne zadatke
- ✓ U ovoj fazi životnog ciklusa organizacije je moguća psihološka zasićenost zaposlenih i nepostojanje ideje za novim proizvodima
- ✓ Rešenje ove krize se pronalazi u traženju spoljnih poslovnih partnera (*outsourcing*) ili u traženju prilike za prodaju većoj organizaciji



# Vrste strategija

- ✓ U razmatranju vrsta strategija, a prevashodno izradi i primeni efektivne strategije organizacije, potrebno je da odgovorimo na **tri osnovna pitanja**:
  - a) Kojim se poslom bavimo?
  - b) Kako treba da se takmičimo u privrednoj grani kojoj naša organizacija pripada?
  - c) Ko su naši konkurenti i kako treba da se odnosimo prema njima i kako da budemo bolji?
- ✓ Odgovore na ova pitanja možemo naći u prikazu karakteristika korporativne strategije, strategije na nivou privredne grane i strategije na nivou direktne komunikacije



## *Korporativna strategija*

- ✓ Korporativna strategija je opšta organizaciona strategija kojom se odgovara na pitanje kojim se poslom bavi organizacija ili kojim poslovima treba da se bavi organizacija
- ✓ Postoje dva pristupa korporativnoj strategiji: (1) portfolio strategija i (2) okvirna strategija
- ✓ Primenom portfolio strategije maksimalno se smanjuje rizik tako što se investicija diversifikuje na različite poslove ili linije proizvoda
- ✓ Diversifikacija se odnosi na posedovanje akcija u raznovrsnim kompanijama iz različitih privrednih grana i svrha ove strategije je da se smanji rizik u ukupnom portfoliju akcija (celom skupu)



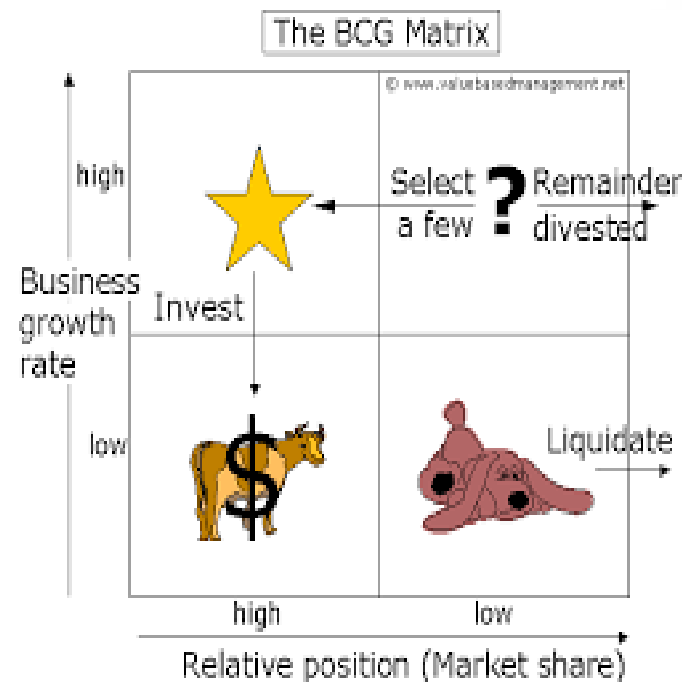


- ✓ Menadžeri koji primenjuju portfolio strategiju mogu interno da razvijaju nove poslove ili da traže nove mogućnosti za kupovinu drugih kompanija (akviziciju)
- ✓ **Portfolio strategija** predviđa da organizacija može još više smanjiti rizik putem nepovezane diversifikacije, odnosno kada organizacija osniva ili kupuje kompanije koje se bave poslovima potpun nepovezanim sa trenutnim poslovima organizacije
- ✓ Kad je u pitanju povezana diversifikacija, podrazumeva se da različite poslovne jedinice imaju slične proizvode, sisteme proizvodnje, marketing, tehnologiju ili kulturu
- ✓ Ključno je kupiti ili osnovati nove kompanije sa ključnim sposobnostima poslovnih jedinica koje su već u korporativnom portfoliju

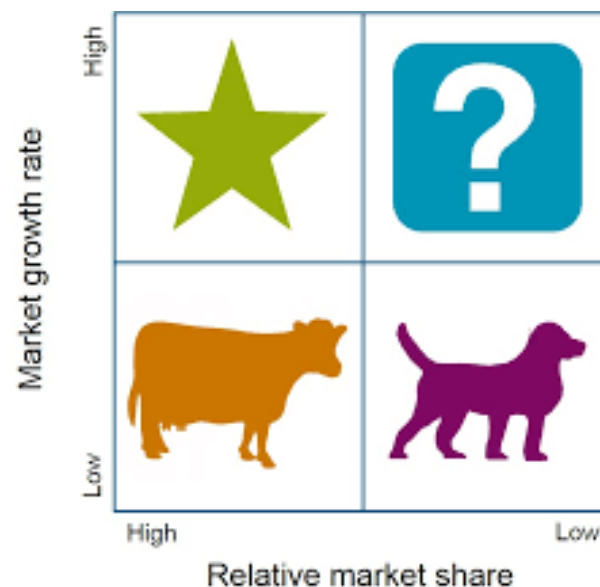




- ✓ Jedan od najpoznatijih primera portfolio strategije za usmeravanje investicija u poslove jedne organizacije jeste **okvirni portfolio** koji zastupa Boston Consulting Group
- ✓ Ovaj okvir je poznat i kao **BCG Matrix**
- ✓ Pristup BCG za analizu portfolia poslova korporacije usredsređen je na tri aspekta svake pojedinačne organizacione jedinice: promet, rast tržišta i da li svojim radom troši ili proizvodi gotovinu
- ✓ Cilj organizacije je da uspostavi ravnotežu između organizacionih jedinica koje troše gotovinu i onih koje je donose



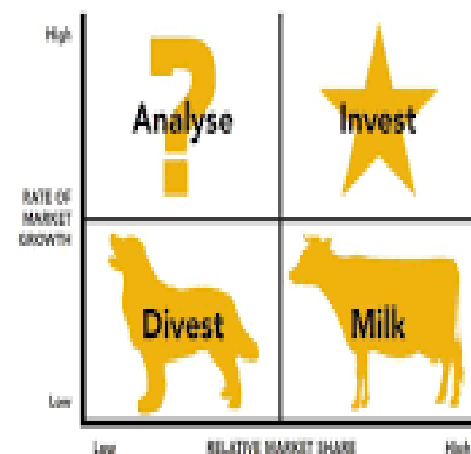
- ✓ Navedeni Grafikon prikazuje BCG Matrix u četiri kvadrata u koja se mogu smestiti organizacione jedinice prema stopi rasta njihovog dela tržišta i njihovog udela na tom tržištu
- ✓ Organizaciona jedinica koja se nađe u kategoriji **problematične organizacione jedinice** - posao s relativno malim udelom na tržištu koje rapidno raste - nesiguran je i skup poduhvat
- ✓ Rapidan rast tržišta će najverovatnije zahtevati velika ulaganja da bi se samo održao već niski udeo posla na tržištu, a najverovatnije je da ovaj mali udeo na tržištu proizvodi nizak, a možda i negativan profit i tok novca





- ✓ Posao u kategoriji „**zvezda**“- relativno visok udeo na tržištu koje se brzo razvija - treba da bude veoma profitabilan
- ✓ **Zrela organizaciona jedinica** - relativno visok udeo na tržištu koje se sporo razvija - profitabilan je posao i izvor dodatne gotovine
- ✓ Usporeni rast tržišta ne zahteva velika ulaganja da se održi stečeno mesto na tržištu
- ✓ Konačno **stagnirajuća organizaciona jedinica** - posao koji ima relativno mali udeo na tržištu koje sporo raste ili čak stagnira tretira se kao umeren korisnik ili dobavljač gotovine

## BCG Matrix Idea



- ✓ Uspešan ciklus prema BCG Matrix-u zahteva da se sredstva iz zrelih organizacionih jedinica i iz nešto uspešnijih stagnirajućih jedinica ulažu u izabrane problematične organizacione jedinice kako bi im se omogućilo da postanu zvezde koje će osvojiti veći deo na njihovim segmentima tržišta

### *Strategije na nivou privredne grane*

- ✓ Ove strategija pokazuje organizaciji na koji način treba da se takmiči sa ostalim organizacijama u istoj privrednoj grani
- ✓ Menadžer za strategiju, mora da analizira ove sile i predloži program kojim će organizacija na njih uticati ili će se od njih odbraniti
- ✓ Cilj je da se iznađe unosna i odbrambena baza za organizaciju





**Opasnost Cilj je da se iznađe  
unosna i odbrambena baza za  
organizaciju.t od ulaska novih  
konkurenata**



**Pregovaračka  
moć dobavljača**



**Priroda  
rivaliteta**



**Pregovaračka  
moć kupaca**



**Opasnost od alternativnih  
proizvoda ili usluga**

- ✓ Prema Majklu Porteru, razlikujemo **tri strategije pozicioniranja**: vođstvo u troškovima, diferenciranje i strategiju fokusiranja
- ✓ **Vođstvo u troškovima** podrazumeva da se proizvod ili usluga prihvatljivog kvaliteta proizvode odnosno sprovode uz niže troškove od konkurenata
- ✓ **Diferenciranje** znači da organizacija teži da istakne svoj proizvod u odnosu na konkurenciju da bi kupci bili spremni da plate visoku cenu za dodatnu vrednost ili karakteristike koje taj proizvod ili usluga imaju
- ✓ U primeni **strategije fokusiranja**, organizacija koristi vođstvo u troškovima ili se diferencira od konkurencije tako što proizvodi specijalizovane proizvode za posebnu ciljanu grupu u određenoj geografskoj oblasti



## *Strategija prilagođavanja*

- ✓ Strategija prilagođavanja pripada grupi strategija na nivou privredne grane
- ✓ Cilj ove strategije je da se izabere takva strategija koja je najbolje prilagođena promenama u eksternom okruženju organizacije
- ✓ Razlikujemo četiri vrste strategija prilagođavanja:
  - (1) odbrana,
  - (2) istraživanje,
  - (3) analiza i
  - (4) reagovanje



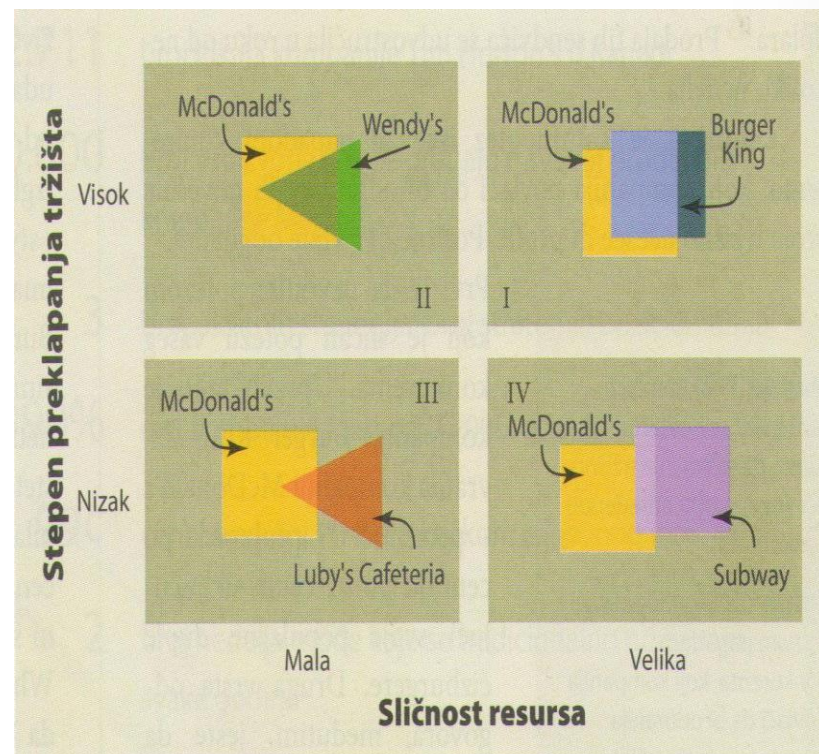
- ✓ **Odbrana** se sastoji u maksimalnom trudu da se zadrže kupci u određenom tržišnom segment
- ✓ Organizacije koje primenjuju **strategiju istraživanje** pokušavaju da ostvare brzi rast pronalaženjem nove šanse na tržištu i prvi uvode nove proizvode na tržište
- ✓ Organizacije koje sprovode **strategiju analize**, kombinuju prethodne dve strategije
- ✓ **Strategija reagovanje** podrazumeva samo reakciju na promene u eksternom okruženju nakon što se promene dogode





## Strategije na nivou direktne konkurencije

- ✓ Strategije na nivou direktne konkurencije daju odgovor na pitanje kako da se organizacija takmiči sa konkurencijom
- ✓ Direktna konkurencija se odnosi na rivalitet organizacija koje nude slične proizvode i usluge, prepoznaju jedna drugu kao konkurente
- ✓ To prepoznavanje se odnosi na podudaranje proizvoda i usluga, ali i sličnosti resursa kojima konkurent raspolaže i koristi za održavanje svoje prednosti



# Hvala na pažnji!!!

