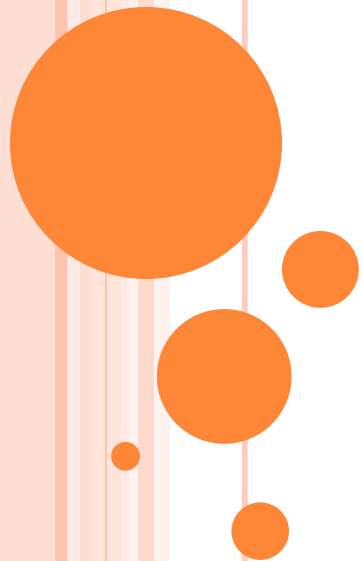


# **OSNOVI MENADŽMENTA**

## **Predavanje 4**



## Pitanja:

1. Razmislite o vašim ciljevma?
2. Da li imate dugoročne ili kratkoročne ciljeve?
3. Da li imate plan za ostvarenje cilja?



## **Nakon predavanja moći ćete da:**

- Objasnite planiranje
- Objasnite važnost ciljeva
- Objasnite razliku između strateških i operativnih planova
- Da objasnite više strategija poslovanja



# PLANIRANJE

**Proces koji neprekidno traje, koji odražava promene okruženja i prilagođava im se.**



# PLANIRANJE

Prva od četiri osnovne aktivnosti menadžerskog procesa (planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrola).



Ako organizacija sprovodi planiranje, dobija četiri prednosti:

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





**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



# **Primer misije**

## **BAMBI**

**Koncern zdrave hrane postoji da bi svim potrošačima pružao kvalitetne i nadasve zdrave proizvode dajući time svojevrsan doprinos sveukupnom razvoju društva**





# **Primer misije**

**Microsoft  
da omogući pojedincima i  
preduzećima celog sveta da  
ostvare svoje pune potencijale**



# Kako napraviti dobar plan?

Odgovor na ovo pitanje obuhvata pet koraka:

- postavljanje ciljeva;
- posvećenost menadžera i zaposlenih za dostizanje tih ciljeva;
- priprema efektivnih akcionih planova;
- praćenje napretka u ostvarenju ciljeva;
- održavanje fleksibilnosti u planiranju.



# CILJEVI

**precizni, merljivi ciljevi koje treba da  
dosegnemo u realnom roku.**



## **VAŽNOST CILJEVA:**

- Pružaju osećanje usmerenja (ljudi i organizacije kanališu motivaciju);
- Usredsređuju naše napore;
- Usmeravaju naše planove i odluke;
- Pomažu da ocenimo naš napredak.





## Ciljevi u odnosu na nivoe strategije.



# POSTAVLJANJE CILJEVA;

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. ***Kako to postići?***

Najzastupljeniji način je usaglasiti ciljeve sa zaposlenima, pri čemu menadžeri i zaposleni rade timski.



# ***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.





## ***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.

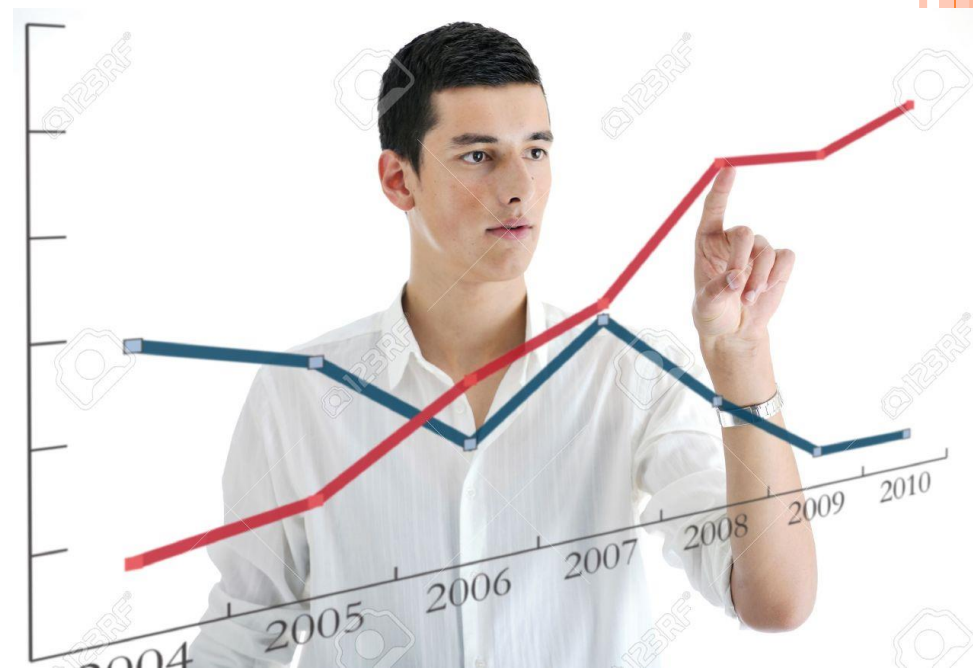
Fleksibilnost možemo održati primenom pristupa zasnovanog na višestrukim opcijama.

Kada prednosti jednog ili nekoliko tih planova postanu očigledni, potrebno je pojačati ulaganje u njih, a smanjiti ili odustati od ulaganja u druge planove.



# RUKOVOĐENJE ORGANIZACIJOM UZ PRIMENU DVA PLANA:

1. Strateški;
2. Operativni.



## **Strateški planovi:**

- Definišu opšte ciljeve organizacije.

## **Operativni planovi:**

- Sadrže podatke kako da se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strateški plan.



# Razlika između strateških i operativnih planova:

1. Vremenski rokovi (strateški planovi su okrenuti ka budućnosti);
2. Obim;
3. Obim obuhvaćenih detalja.



## Vremenski rokovi

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.



# Obim

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.



# Obim obuhvaćenih detalja

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.





# SWOT analiza

U procesu formulisanja vizije, misije, ciljeva, strategije, strategijskih 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*

oje postoje u eksternom okruženju organizacije.



## Potencijalne interne snage

- Jezgro kompetentnosti u ključnim područjima
- Raspoloživi finansijski resursi
- Dobar ugled kod kupaca
- Potvrđena leaderska pozicija na tržištu
- Dobro formulisane funkcionalne strategije
- Izolovanost od konkurentskih uticaja
- Kvalitet proizvoda
- Sopstvena tehnologija
- Prednost u troškovima
- Raspoloživi ljudski resursi
- Snažna promocija
- Razvijenost kanala prodaje
- Sposobnosti inoviranja proizvoda
- Uspešan menadžment
- Kvalitetne proizvodne sposobnosti
- Superiorne tehnološke veštine

## Potencijalne eksterne šanse

- Mogućnost opsluživanja dodatnih grupa kupaca ili ekspanzije na nova tržišta ili segmente
- Proširivanje proizvodnih linija u skladu sa širenjem potreba kupaca
- Mogućnost transfera veština i know-howa u nove proizvode ili poslovanja
- Integracija unapred i unazad
- Smanjivanje trgovinskih barijera na atraktivnim stranim tržištima
- Samozadovoljstvo konkurenata
- Mogućnost značajnog rasta zbog velikog povećanja tražnje
- Pojava novih tehnologija

## Potencijalne interne slabosti

- Nejasna strategijska usmerenost
- Zastarela tehnologija
- Nedovoljno korišćenje kapaciteta i pad profitabilnosti
- Nedostatak menadžerskih veština i kadrova
- Gubljenje nekih ključnih veština i kompetentnosti
- Loše posledice implementirane strategije
- Opterećenost internim problemima
- Nerazvijenost istraživanja i razvoja
- Neodgovarajuća širina proizvodnih linija
- Slab tržišni imidž
- Nerazvijena distributivna mreža
- Ispodprosečne marketing sposobnosti
- Nemogućnost finansiranja potrebnih promena u primeni strategije
- Veći ukupni troškovi po jedinici u odnosu na najveće konkurente

## Potencijalne eksterne pretnje

- Ulazak inostrane konkurencije koja ima niže troškove
- Povećanje intenziteta konkurencije u grani
- Povećanje prodaje supstituta proizvodu
- Spori rast tržišta
- Nepovoljna promena kursa i spoljnotrgovinske politike
- Regulatorni zahtevi koji dovode do poskupljenja
- Ranjivost na uticaj recesije i poslovnog ciklusa
- Rast pregovaračke snage kupaca i dobavljača
- Promena potreba i ukusa kupaca
- Nepovoljne demografske promene

## **Instrumenti i tehnike planiranja**

- SWOT analiza,
- portfolio menadžment,
- analiza jaza,
- metod scenarija,
- koncept životnog ciklusa,
- analiza prelomne tačke (tačke rentabilnosti),
- tehnike za povećanje kreativnosti kao što su brainstorming, Delfi, drvo odlučivanja, benčmarking,
- različite tehnike predviđanja (analiza vremenskih serija, modeli regresije, mišljenje eksperata i slično),
- Porterove tehnike (analiza pokretačkih snaga konkurencije),
- lanac vrednosti,
- generičke strategije,
- linearno programiranje,
- PERT mrežna analiza i dr.



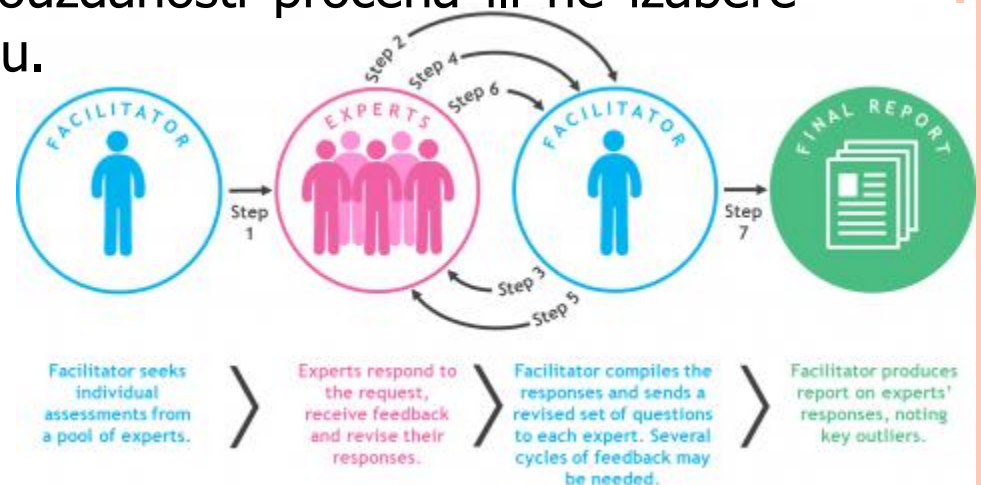
# DELFI METODA

*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.

U suprotnom, kopija obrade podataka se dostavlja svakom pojedincu i oni potom treba da komentarišu izveštaj i da pokušaju da izvrše reviziju svojih starih procena.

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.

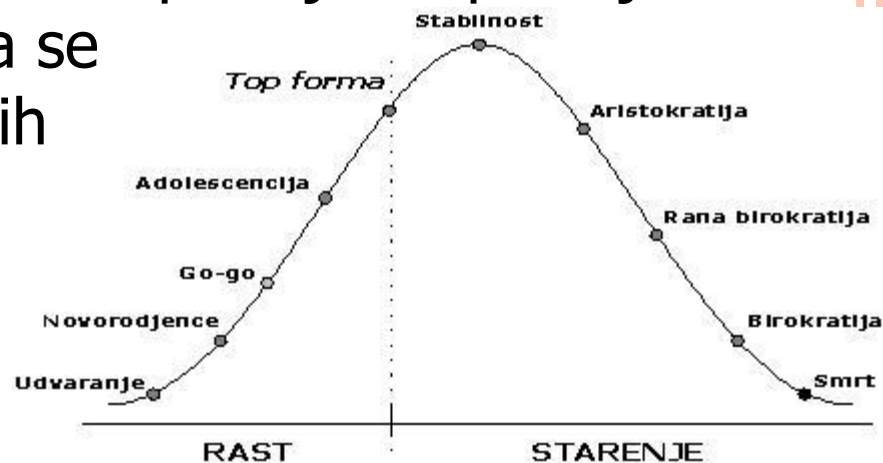




# Koncept životnog ciklusa

*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. Svaka faza počinje sa postojanim rastom i stabilnošću, a završava se periodom u kom dolazi do velikih previranja i promena.



# VRSTE STRATEGIJA:

U razmatranju vrsta strategija, a prevashodno u izradi i primeni efektivne strategije organizacije, potrebno je da odgovorimo na tri osnovna pitanja:

- Kojim se poslom bavimo?
- Kako treba da se takmičimo u privrednoj grani kojoj naša organizacija pripada?
- 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

- 1.korporativne strategije,**
- 2.strategije na nivou privredne grane i**
- 3. strategije na nivou direktne komunikacije.**



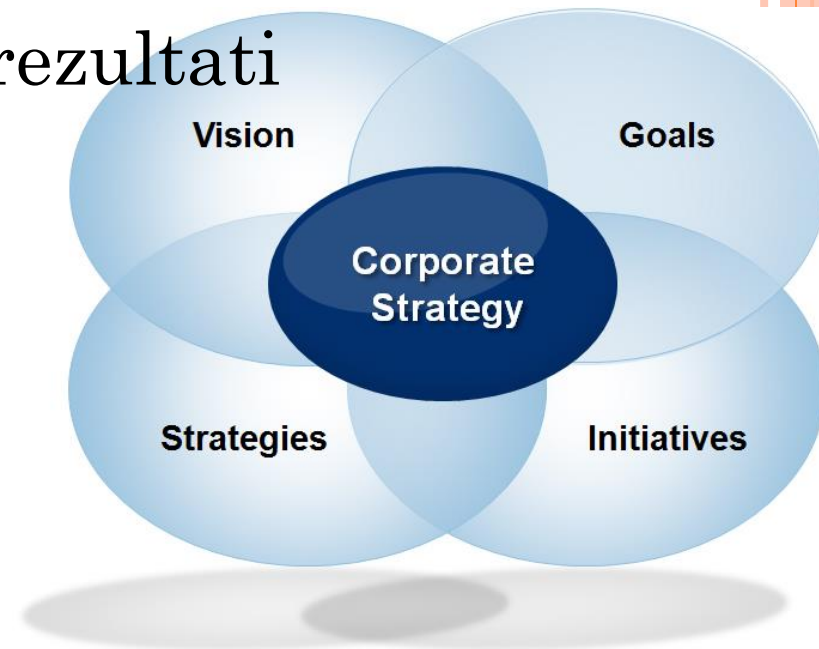


## Strategija na nivou korporacije:

- Formuliše glavni menadžment za nadzor nad interesima i funkcionisanjem korporacija sa više oblika poslovanja.

- Kakvim tipovima poslova treba da se bavi organizacija?

Kakvi su ciljevi i očekivani rezultati svakog tipa posla?



## **PRISTUP KORPORATIVNOG PORTFOLIA:**

•Glavni menadžment ocenjuje različite poslovne jedinice u pogledu tržišta i unutrašnjeg oblikovanja korporacije.

1. Procena svih poslovnih jedinica
2. Razviti odgovarajući strateški cilj za svaku jedinicu
3. Poboljšati sveukupni učinak organizacije.



# OKVIRNI PORTFOLIO (Boston Consulting Group):

- Usredređen je na tri aspekta svake pojedinačne organizacione jedinice:

1. promet,

2. rast tržišta,

3. 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.



# BCG (Boston Consulting Group) MATRIX

## RELATIVNI UDEO NA TRŽIŠTU

STOPA RASTA TRŽIŠTA

	VELIKI	MALI
VELIKA	<p><b>ZVEZDA (STAR)</b></p> <p>Umeren pozitivan ili negativan tok gotovine</p> 	<p><b>PROBLEMATIČNA ORGANIZACIONA JEDINICA (QUESTION MARK)</b></p> <p>Veliki negativan tok gotovine</p> 
MALA	<p><b>ZRELA ORGANIZACIONA JEDINICA (CASH COW)</b></p> <p>Veliki pozitivan tok gotovine</p> 	<p><b>STAGNIRAJUĆA ORGANIZACIONA JEDINICA (POOR DOG)</b></p> <p>Umeren pozitivan ili negativan tok gotovine</p> 



## **1. Problematična organizaciona jedinica:**

- Posao sa relativno malim udelom na tržištu koje raste.
- Nesiguran i skup poduhvat;
- Zahtev za velikim ulaganjima.

## **2. Zvezda:**

- Relativno visok udeo na tržištu koje se brzo razvija;
- Profitabilnost.



### **3. Zrela organizaciona jedinica:**

- Relativno visok udeo na tržištu koje se sporo razvija;
- Profitabilnost;
- Izvor dodatne gotovine.

### **4. Stagnirajuća organizaciona jedinica:**

- Relativno mali udeo na tržištu koje sporo raste ili čak stagnira.



# STRATEGIJA NA NIVOU PRIVREDNE GRANE

## STRATEGIJA I PET SILA (Majkl Porter):

- Sposobnost organizacije da bude konkurentna na svom segmentu tržišta određena tehničkim i ekonomskim resursima organizacije, kao i sa “**pet sila**” koje potiču iz okruženja, a koja svaka za sebe predstavlja pretnju poduhvatima koje organizacija preduzima da bi osvojila novo tržište ili povećala već postojeće učešće na tržištu.



Opasnost od ulaska  
novih konkurenata



Pregovaračka moć  
dobavljača



**Priroda rivaliteta**



Pregovaračka moć  
kupaca

Opasnost od  
alternativnih  
proizvoda ili usluga





# STRATEGIJA NA NIVOU PRIVREDNE GRANE

## Strategija prilagođavanja

Strategija prilagođavanja pripada grupi strategija na nivou privredne grane. Cilj ove strategije je da se izabere takva strategija koja je najbolje prilagođena promjenama 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 segmentu.

Organizacije koje primenjuju strategiju **istraživanja** 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. Time pokušavaju da maksimalno smanje rizik i maksimalno povećaju profit tako što slede ili imitiraju dokazano uspešne poteze organizacija koje primenjuju strategiju istraživanja.

Strategija **reagovanja** podrazumeva samo reakciju na promene u eksternom okruženju nakon što se promene dogode. Organizacije koje primenjuju ovu četvrtu strategiju nemaju jake performanse u odnosu na organizacije koje primenjuju ostale tri strategije i ukoliko ne promene pristup, mogu doživeti bankrot.



# Strategije na nivou direktne konkurencije

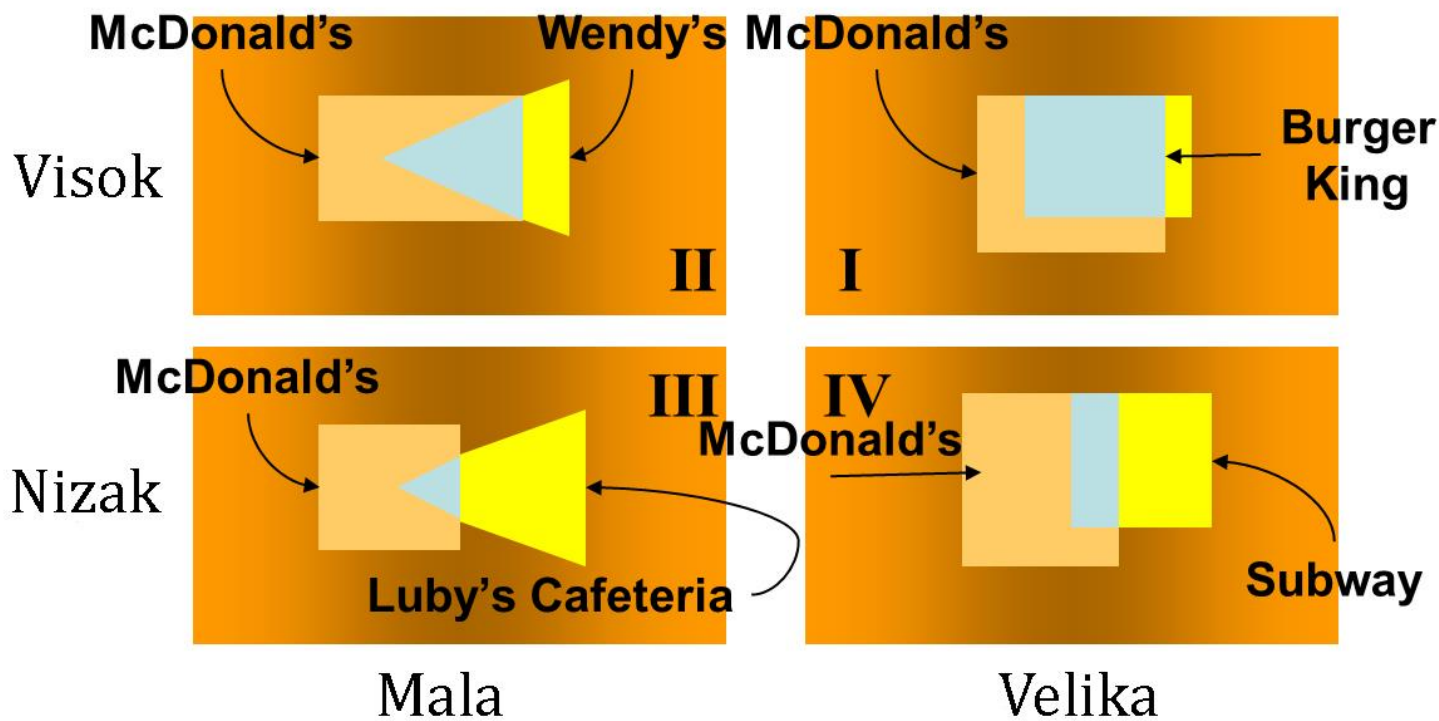
Strategije na nivou direktne konkurencije daju odgovor na pitanje kako da se organizacija takmiči sa konkurencijom. Direktna konkurencija se odnosi na rivalitet organizacija koje nude slične proizvode i usluge i prepoznaju jedna drugu kao konkurente.

To prepoznavanje se odnosi na podudaranje proizvoda i usluga, ali i sličnosti resursa kojima konkurent raspolaže i koje koristi za održavanje svoje prednosti.

Na grafikonu možemo videti primer kompanija koje primenjuju strategiju na nivou direktne konkurencije i kolika je njihova oblast preklapanja tržišta.



# Stepen preklapanja tržišta



## Sličnost resursa



## **PITANJA:**

- Objasnite šta je vizija, a šta misija.
- Zašto su ciljevi važni za planiranje?
- Šta je potrebno obezbediti da bi plan funkcionisao?
- Koje vrste planova postoje i kakva je veza između njih?
- Navedite i objasnite korporativne strategije, strategije na nivou privredne grane i strategije na nivou direktne komunikacije.
- Kako objašnjavate strategiju korporativnog portfolija vaše škole?



**HVALA NA PAŽNJI!**

