

I DEO – DIMENZIJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

GLAVA I: OSNOVI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

1. MENADŽMENT (UPRAVLJANJE)

1.1. Definisanje menadžmenta

Definicija menadžmenta po autorki Folet – Menadžment je sposobnost da se posao obavi preko ljudi.

Teorije u oblasti menadžmenta mogu biti deskriptivne, normativne i prediktivne.

- Deskriptivna teorija nastoji da opiše fenomen, događaj, funkciju ili posao.
- Normativna teorija opisuje način rada u idealnim uslovima (zasnovana je na racionalnosti).
- Prediktivne teorije imaju za cilj opis i objašnjenje prošlosti i predviđanje budućnosti.

1.2. Efektivnost i efikasnost

Draker je doprineo da se u literaturi pravi jasna razlika između efikasnosti i efektivnosti poslovanja preduzeća. Efikasnost znači raditi bolje ono što se radi. Meri se tako što se stave u odnos efekti i troškovi učinjeni da se oni ostvare. Efektivnost znači raditi prave stvari. Meri se realizovanjem dobiti na tržištu prila gođavanjem proizvoda i usluga zahtevima tražnje.

		Korišćenje izvora	
		Slabo	Dobro
Ostvarenje ciljeva	Dobro	Efektivno, ali neefikasno (1) Neki izvori preduzeća su izgubljeni	Efektivno i efikasno (4) Ciljevi su ostvareni i izvori preduzeća dobro korišćeni, područja visoke produktivnosti
	Slabo	Ni efektivno, ni efikasno (3) Ciljevi nisu ostvareni, a izvori preduzeća su loše korišćeni	Efikasno ali neefektivno (2) Izvori preduzeća su dobro iskorišćeni, ali ciljevi nisu ostvareni

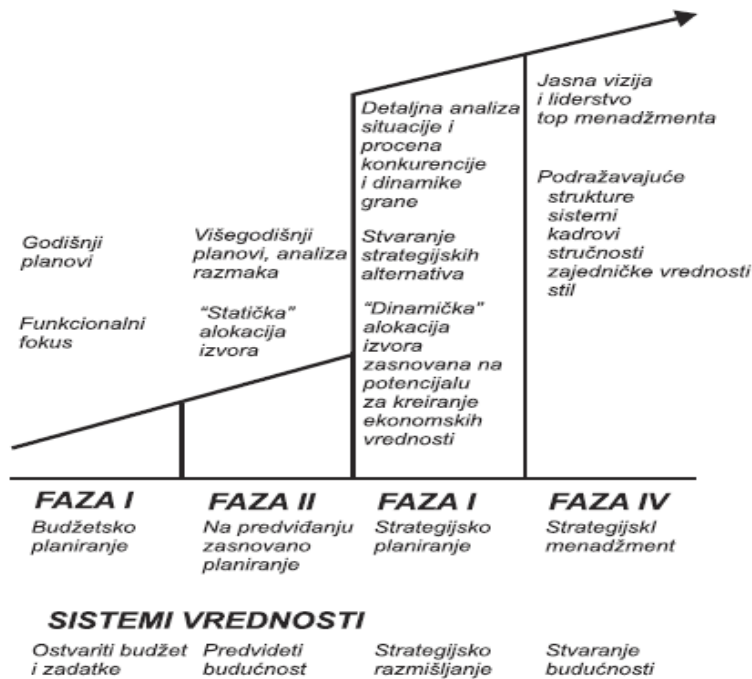
Slika 2. Efektivnost i efikasnost kao merila rezultata poslovanja

2. RAZVOJ MENADŽMENT SISTEMA

2.1. Četiri etape

Menadžment sistemi su se smenjivali u četiri etape: budžetsko planiranje, planiranje zasnovano na predviđanju, strategijsko planiranje i strategijski menadžment (slika 3).

U prvoj etapi (budžetsko planiranje) menadžment preduzeća je bio preokupiran ostvarenjem godišnjeg finansijskog plana.



Slika 3. Evolucija menadžment sistema

U drugoj etapi preduzeće nastoji da predvidi budućnost. Na predviđanju zasnovano planiranje je menadžment sistem koji se oslanja na višegodišnje planove, analizu razmaka i statičku alokaciju izvora.

U trećoj etapi razvoja menadžment sistema počinje da se razmišlja strategijski, što ima za posledicu korišćenje strategijskog planiranja. Vrš se analiza i procena konkurentske situacije i analizira dinamika grane. Strategijsko planiranje je način da se na osnovu analize i predviđanja domaćeg i međunarodnog tržišta vrši prilagođavanje kapaciteta, tehnologije i proizvodnog programa.

U četvrtoj etapi menadžment treba da kreira budućnost. Javlja se potreba za korišćenjem strategijskog menadžmenta.

U upravljanju preduzeća mora se voditi računa da je ono, kao otvoren poslovni sistem, dvostrano povezano sa sredinom – pribavlja potrebne inpute i vrši isporuku outputa uz dodajnu vrednost. Dva su osnovna toka aktivnosti:

1. Logistički podsistem koji se bavi konverzijom inputa u output i
2. Upravljački podsistem koji se bavi usmeravanjem i kontrolom poslovne aktivnosti.

2.2. Strategijski i operativni menadžment

Teorija i praksa pravi razliku između strategijskog i operativnog menadžmenta. Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa preduzeća i sredine da bi se ostvarili ciljevi poslovanja.



Slika 4. Transformacioni proces

Razlika između operativnog i strategijskog menadžmenta: Operativni menadžment se bavi transformacionim procesom (slika 4). Operacije su proces promene inputa u outpute i dodavanja vrednosti nekom predmetu. **Aktivnosti strategijskog menadžmenta** usmerene su na uspostavljanje odnosa preduzeća i sredine da bi se ostvarili ciljevi preduzeća.

Dva su rada postavila temelj za stvaranje nove paradigme. Prvi je **Strategija i struktura Čandlera** koji je publikovan 1962. godine, a drugi **Strategija preduzeća Ansofa** koji je publikovan 1965. godine.

3. STRATEGIJSKO PLANIRANJE

3.1. Neohodnost strategijskog planiranja

Plansko reagovanje pretpostavlja preduzimanje akcije unapred, na osnovu dijagnoze situacije i procene alternativnih načina reagovanja na situaciju. Preduzeće strategijskim planiranjem može nastojati da smanji uticaj promena u sredini na njegovu poziciju u grani i privredi, da smanji zakašnjenje u reagovanju i konačno da smanji troškove reagovanja.

Strategijsko planiranje omogućava preduzeću da se suoči sa tzv. šokom budućnosti, koji se opisuje kao bolest ljudi i organizacija koje budućnost prevazilazi pre nego što su za nju spremni. Šok budućnosti se javlja kada tip promena i brzina dešavanja prevazilaze individualnu sposobnost adaptiranja.

U svakoj privrednoj delatnosti postoji ugrađeni rizik koji preduzeće mora da prihvati da bi ostalo u tom području poslovanja. Postoje rizici koje određena preduzeća mogu da prihvate. Nisu veliki rizici ako se koristi postojeći potencijal da se iskoriste dobijne mogućnosti – da se zadovolje potrebe još jednog tržišnog segmenta. Komplementarne mogućnosti se one koje zahtevaju promenu strukture poslovanja i nose u sebi veći stepen rizika od dodatnih mogućnosti. Postoje rizici koje dobar deo preduzeća ne može da prihvati, to su tzv. probojne mogućnosti, koje bitno menjaju fundamentalne ekonomske karakteristike i obim poslovanja preduzeća.

3.2. Stav menadžmenata prema budućnosti

Akof je svojevremeno izneo stav da postoje četiri pristupa ili filozofije planiranja ili stava preduzeća prema budućnosti: neaktivistički, reaktivistički, preaktivistički i interaktivistički.

Neaktivistički pristup znači da se preduzeće miri sa postojećim razvojem događaja i donosi planove na osnovu mogućnosti, izbegavajući svaki osetljivi rizik. Ne traže se optimalna rešenja, već se zadovoljava sa tzv. drugim najboljim rešenjem (Second Best Solutions).

Reaktivistički pristup znači da preduzeće nastoji da izbegava probleme i da se problemi rešavaju kao ranije. Za razliku od neaktivista koji plivaju sa strujom, reaktivisti plivaju protiv struje.

Preaktivistički pristup znači da preduzeće prihvata orijentaciju na budućnost i da na promene u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost gleda pozitivno. Stavlja akcenat na prilagođavanje (adaptiranje), smatra da se budućnost ne može bitnije menjati, jer je determinisana prošlošću i sadašnjošću.

Interaktivistički pristup znači da je preduzeće orijentisano na budućnost. Polazi se od pretpostavke da se budućnost teško može apsolutno kontrolisati, ali se može menjati. Preduzeće nastoji da stvara mogućnosti za rast i razvoj. Teži se rešavanju problema ne samo na osnovu prošlog iskustva, već i eksperimentima.

Orijentacija	Prošlost	Sadašnjost	Budućnost
Reaktivna	+	-	-
Neaktivna	-	+	-
Preaktivna	-	-	+
Interaktivna	+ / -	+ / -	+ / -

+ Povoljan stav
- Nepovoljan stav

Slika 5. Četiri pristupa ili orijentacije u planiranju

3.3. Karakteristike strategijskog planiranja

Strategijski planovi ne donose se uvek u preciziranim vremenskim intervalima, već kada se javi potreba da se racionalno priđe opasnostima i mogućnostima koje su uočene u sredini. Karakteristike strategijskog planiranja su analitičnost, konvergentnost i konvencionalnost.

Prema **Ansofu** i **MekDonelu**, strategijsko planiranje je logičan, analitički proces za izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na sredinu.

1. Prvi bitan atribut strategijskog planiranja je njegova orijentisanost na bazična pitanja efektivnosti poslovanja (odabrati pravo područje poslovne delatnosti).
2. Drugi bitan atribut strategijskog planiranja je njegova orijentisanost na promenu strategijske pozicije preduzeća (da se iz postojeće dođe u novu).
3. Strategijsko planiranje je orijentisano na rast i razvoj, to je njegov treći atribut.

3.4. Strategijsko planiranje i diskontinuitet

Diskontinuitet se definiše kao nedostatak kontinuiteta u prostoru i vremenu. Nastaju prekidi i pauze u odvijanju događaja u privrednoj aktivnosti, a pri tome se ne radi o uobičajenim sezonskim i konjunktturnim ciklusima.

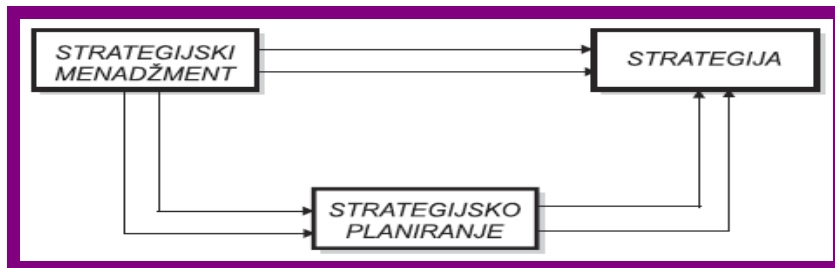
Naći balans: orijentisati se na kratkoročno stanovište da se obezbedi egzistencija preduzeća, a na dugoročno da se ne preseku mogućnosti za rast i razvoj u doglednoj budućnosti je veoma složen zadatak.

Sistem planiranja preduzeće stvara za sebe i svoje potrebe. Zbog toga nije moguć jednostavan transfer sistema planiranja iz jednog u drugo preduzeće. To ne znači da se tuđa iskustva ne mogu kritički preispitivati i koristiti od strane preduzeća.

4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

4.1. Definisanje i svrha strategijskog menadžmenta

Strategijsko planiranje je periodična aktivnost koja se preduzima da bi se preduzeće suočilo sa promenama u sredini. **Strategijski menadžment** je kontinuelan proces koji uključuje kako strategijske odluke tako i strategijsko ponašanje u realizovanju odluka. **Strategijska akcija** daje redosled taktičkih koraka da se iz postojeće strategijske pozicije pređe u novu.



Slika 6. Odnos između strategijskog menadžmenta, strategije i strategijskog planiranja

4.2. Aktivnosti u strategijskom menadžmentu

Strategijski menadžment uključuje tri područja aktivnosti: strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku promenu.

Strategijska analiza je potrebna da bi preduzeće zaista razumelo zbivanja u sredini, posebno na tržištu svojih proizvoda i usluga. Strategijska analiza omogućava objektivnu ocenu izvora i sposobnosti preduzeća. strategijska svesnost je svojevrсно razumevanje stanja stvari da bi se odabrali logični načini reagovanja sa verovatnoćom uspešnih ishoda preduzetih poslovnih akcija.

Strategijski izbor se oslanja na strategijsku analizu na osnovu koje se stvara strategijska vizija, koja omogućava izbor i razmatranje realnih alternativnih pravaca akcije i izbor najpovoljnijeg u datim okolnostima. Izabrani strategijski pravac akcije je osnova iz koje moproizaći, prema potrebi, brojni paralelni i pobočni pravci poslovne aktivnosti. Preduzeće se mora prilagođavati promenama u sredini i nijedna dugoročna odluka nije nikada konačna.

Strategijska promena je svrha strategijske analize i strategijskog izbora. Ukoliko primena izabranog strategijskog pravca akcije ne dovede do željene strategijske pozicije poslovna aktivnost se ne može oceniti pozitivno. Brojne pretpostavke uslovljavaju pozitivne efekte strategijske promene.

Postoje izvesna ograničenja koncepta strategijskog menadžmenta. Koncept je holistički, ide od opšteg ka posebnom, od preduzeća ka njegovim organizacionim jedinicama. To znači da proces strategijskog menadžmenta treba da se inicira od menadžmenta preduzeća kao celine. Opasnost je što planiranje može biti nerealno zbog potencijalne opasnosti da se minimiziraju teškoće u sprovođenju odabranog strategijskog pravca akcije. Taj se nedostatak može minimizovati stalnim praćenjem rezultata strategijske akcije na nižim nivoima u organizacionoj strukturi preduzeća.

Drugo ograničenje je da je koncept više analitičan nego proceduralan, jer opi suje logičke i analitičke korake koje mora da preduzme menadžment preduzeća.

Treće ograničenje je da je koncept strategijskog menadžmenta nepolitičan, odnosno, da su izbegnuti svi subjektivizmi i intuitivne odluke.

4.3. Karakteristike strategijskog menadžmenta

Karakteristika strategijskog menadžmenta je da ne posmatra i prihvata sredinu kao datu, što ulogu strategije ograničava na adaptaciju i reagovanje.

Smatra se da je za racionalnost strategijskog menadžmenta bitno da preduzeće sagleda faktore koji bitno uslovljavaju rezultate njegovog poslovanja i da ih po mogućnosti klasifikuje na one koje može i na koje ne može da utiče.

Proces upravljanja osposobljava preduzeće da se suoči sa problemima u sredini i da ih uspešno rešava.

Postoji shvatanje da promene u sredini mogu biti operativne, konkurentske i strategijske. Operativne promene u sredini ne dovode do promene u odnosu između preduzeća i sredine. Konkurentske promene dovode do transformacije u tržišnoj poziciji preduzeća. do konkurentske promene dolazi pojavom novog proizvoda koji menja odnose na tržištu, ili pojavom novog proizvođača u grani. Strategijske promene odražavaju suočavanje oreduzeća sa novom vrstom problema za koje ne postoje rutinski odgovori, npr. pojava radikalno nove tehnologije.

Postoje 4 vrste barijera koje sprečavaju preduzeće da se uskladi sa sredinom:

1. prva barijera je strategijska predizspozicija, ugrađena u ppostojeću strategiju preduzeća.
2. druga barijera se javlja kod vodećih preduzeća u grani – ova preduzeća, po pravilu, imaju ozbiljne teškoće u uslovima tranzicije.
3. treću barijeru čine arhaična shvatanja menadžmenta preduzeća.
4. četvrta barijera je nesklad između pojačavanja postojeće aktivnosti i pogrešno korišćenih izvora koji su upravo neophodni za preorijentaciju preduzeća.

Promene u sredini mogu zahtevati taktičko i strategijsko reagovanje od strane preduzeća. Taktičko (konkurentno ili operativno) reagovanje ima za cilj da se razmena učini rentabilnom – poboljšava se efikasnost proizvodnje i prodaje da se poboljša učešće na postojećem tržištu. Strategijsko reagovanje je iznalaženje novog odnosa proizvod – tržište čiji je potencijal dobiti povoljniji za preduzeće, što se postiže prilagođavanjem proizvodnog programa novim zahtevima i potrebama tržišta. Strategijsko reagovanje zahteva strategijski menadžment, u kojem je strategijsko planiranje jedna od komponenti kompleksnijeg procesa, koji dovodi do strategijskih promena.

Sposobnost akcije pre nego sposobnost stvaranja strategijskih planova je karakteristika strategijskog menadžmenata.

Strategijski menadžment je upravljanje u uslovima promena u sredini.

Sistemski pristup za upravljanje strategijskim promenama se sastoji od:

- 1. pozicioniranja preduzeća putem strategije planiranja sposobnosti i*
- 2. blagovremenog strategijskog reagovanja putem upravljanja strategijskim pitanjima.*

GLAVA II: STRATEGIJSKA VIZIJA I CILJEVI

1. STRATEGIJSKI VIZIJA

1.1. Misija (svrha) preduzeća

Misija ili svrha daje identitet preduzeću. Osnovna uloga dobro definisane misije je da se usmeravaju odluke o strategijskoj viziji, ciljevima i strategijama. Misija odražava kako filozofiju preduzeća (vrednosti, verovanja i stavove) tako i svrhu (poslovne aktivnosti ko je preduzeće obavlja ili namerava da obavlja, i vrstu koja jeste ili želi da bude.

Misija označava smer ka onome što je primarni zadatak preduzeća, a vizija treba da daje znanje o očekivanoj budućnosti. Uviđajući mogućnost konfuzije između ova dva pojma, sugeriše se da se misija i vizija posmatraju kao dve strane istog novca i da ih treba fuzionisati.

1.2. Definisane i svrha vizije

Vizija je stav o željenoj budućnosti preduzeća u okviru područja poslovanja koje je definisano misijom. Vizija je ono što omogućava da se preduzeće mentalno pomera iz sadašnjosti u buduće željeno stanje. Vizija se zasniva na uverenju da se može uticati na budućnost preduzeća i da ona nije predodređena prošlosti. Strategijska vizija je mapa puta za budućnost preduzeća.

Neki autori smatraju da je profit, a ne vizija glavni motivator preduzeća. Po mnogima, sam profit nije dovoljan da motiviše zaposlene. Potrebna su dva motivatora: profit i vizija.

1.3. Karakteristike strategijske vizije

Da bi vizija mogla da usmerava, motiviše i kordinira promenu transformacionog karaktera, potrebne su strategije (kao logički način da se stigne do željenog stanja), planovi (koji specifikuju i terminišu aktivnosti na sprovođenju strategija) i budžeti (kao finansijski izraženi planovi).

1.4. Strategijska namera

Strategijska namera je proširenje internih izvora preduzeća, sposobnosti i suštine kompetentnosti da bi se ostvarilo nešto što izgleda nemoguće u postojećoj situaciji. Strategijska namera je interno fokusirana i bavi se identifikovanjem izvora, sposobnosti i suštine kompetentnosti na kojima preduzeće zasniva strategijsku akciju.

2. CILJEVI

2.1. Uloga ciljeva u strategijskom upravljanju

Ciljevi su nameravana stanja ili situacije kojima se stremi na osnovu preduzete poslovne akcije. Jednom kada su formulisani oni postaju kriterijumi racionalnosti poslovnih odluka pri izboru alternativnih pravaca akcija, i standard kontrole efikasnosti i efektivnosti poslovanja. U prvom slučaju, ciljevi se koriste kao kriterijumi racionalnosti poslovne odluke pre nego što se akcija

preduzme (ex ante), a u drugom slučaju isti ciljevi služe kao standard kontrole poslovanja da bi se znale posledice po preduzeće, koje proizilaze iz donetih odluka i preduzetih akcija (ex post). **Konfučije** je rekao: *za onoga ko nema ciljeve ništa nije relevantno.*

Operacionalizacija ciljeva su zadaci. Zadatak je ostvarenje određene poslovne aktivnosti u preciziranom intervalu vremena. Ciljevi mogu biti formulisani u opštim terminima, a zadaci tačno preciziran rezultat koji se mora ostvariti u određenom intervalu vremena. Zadaci su dobrim delom orijentisani na interne aktivnosti u preduzeću. Kvantifikuju se u apsolutnim ciframa i merljivi su. Zadatak je, dakle, stav o cilju u kvantitativnom smislu.

Ciljevi su svojevrsna merila kojima se očekivanja obavljanja poslova izražavaju na pogodan, merljiv način.

2.2. Proces izbora i struktura ciljeva

Prioriteti su stavovi o relevantnom značaju ciljeva. Oni iniciraju redosled važnosti za organizaciju. To je značajno zbog ograničenosti izvora, jer se svi ciljevi ne mogu simultano ostvariti i mora se ići na balans (trade off) ili kompromis. Kompromis je supstitucija ostvarenja jednog cilja za drugi. Prioritet znači da je u datoj situaciji ostvarenje jednog cilja bitnije nego ostvarenje nekog drugog. Menadžment preduzeća mora da ustanovi prioritete ukoliko želi da alocira izvore na racionalan način.

Svi ciljevi treba da budu međusobno usklađeni i komplementarni. U preduzeću treba da postoji struktura ciljeva, vertikalno i horizontalno.

2.3. Karakteristike

Ideja za uvođenje pristupa upravljanja putem ciljeva (management by objectives) sa pravom se pripisuje Drakeru. Svrha pristupa je da se omogući organizovano stvaranje kompletnog sistema ciljeva u preduzeću, odnosno, da aktivnost svih pojedinaca i organizacionih jedinica bude usmerena ka ostvarenju osnovno cilja poslovanja.

2.4. Osnovni ciljevi poslovanja

U jednoj raspravi Samuelson je istakao da je dobit krvotok ekonomskog sistema. U tržišnoj privredi, dobit je svodni rezultat poslovanja koji govori o rezultatima ostvarenim u poslovnoj aktivnosti na ciljnim tržištima, o sposobnosti preduzeća da opstane i razvija se, o izvorima i načinu njihovog korišćenja.

Maksimiranje profita ne samo da nije dobar motivator zaposlenih, već i ne pravi razliku između preduzeća. Naime, sva preduzeća nastoje da maksimiraju profit u dugom roku. U suštini profit je metafora ekvivalentna kiseoniku i hrani koje organizam zahteva. Oni nisu svrha života ali je bez njih život nemoguć.

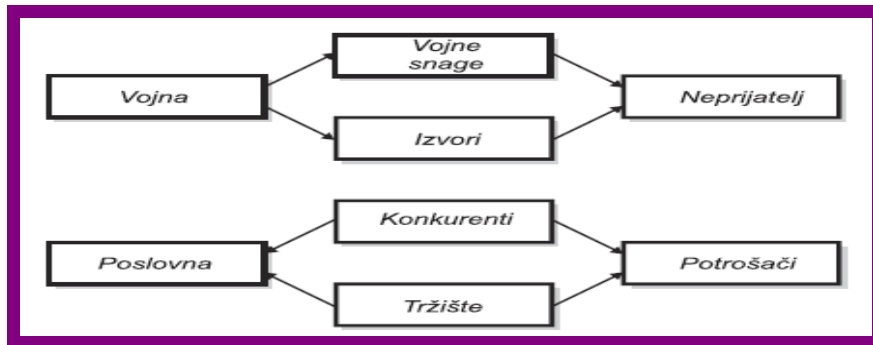
Prihod, učešće na tržištu i rast i razvoj nisu ciljevi za sebe, već načini (sekundarni ciljevi) da se ostvari dobit (primarni cilj). Rast i razvoj nisu iste kategorije. Postoji rast bez razvoja, i obratno.

GLAVA III: STRATEGIJA

1. POJAM, SVRHA I KARAKTERISTIKE STRATEGIJE

1.1. Koreni strategije

Strategija je koncept koji se, od sredine 50-ih godina, koristi u literaturi iz ekonomije i menadžmenta. Pojam je pozajmljen iz vojne nauke i veštine. Bukvalno značenje je vođenje vojske sa jasnim strategijskim pravcem akcije. Drugi pojam koji se takođe koristi u menadžmentu u uskoj vezi sa strategijom je taktika. Vojna definicija je: nauka i veština manevrisanja u prisustvu neprijatelja. U vojnom značenju, strategija određuje šta treba da se uradi, a taktika govori o pojedinačnim ciljevima koji treba da se ostvare.



Slika 1. Vojna i poslovna strategija

1.2. Definisanje strategije

Temelje za razvoj koncepcije poslovne strategije položila su dva shvatanja. To su teorija igara, Morgensterna i Nojmana i rad Forestera o industrijskoj dinamici. Prva definicija strategije u teoriji menadžmenta data je početkom šezdesetih godina: „ostvarenje bazičnih dugoročnih ciljeva i zadataka preduzeća i prihvatanje pravaca akcije i alociranja izvora neophodnih da se sprovedu ti ciljevi“.

Taktika se odnosi na odluke koje se donose tokom realizacije odluka strategijskog karaktera. Njima se vrši razrada i prilagođavanje strategijskih odluka koje se donose pre otpočinjanja poslovne aktivnosti.

1.3. Svrha strategije

Strategija kao odluka o osnovnim načinima ostvarivanja ciljeva poslovanja orijentisana je na izbor poslovnog područja i alokaciju izvora preduzeća sa ciljem da se kreira i održava konkurentna prednost u sredini. U procesu formulisanja strategije ključno pitanje je određivanje poslovnog područja.

Kreiranje i održavanje konkurentne prednosti znači da preduzeće ima povoljnije poslovne rezultate u odnosu na druge učesnike u privrednom poslovanju. Konkurentna prednost omogućava ostvarenje natprosečne dobiti preduzeću.

Osnovni elementi za definisanje poslovnog područja su: proizvod, tržište i tehnologija. Poslovno područje je određeno, pre svega, kategorijom kupaca čije potrebe preduzeće namerava da zadovolji svojom poslovnom aktivnošću.

Konkurentska prednost je dobrim delom rezultat sposobnosti preduzeća da na odgovarajući način koncentriše izvore (obezbedi kritičnu masu) i obezbedi njihovu kombinaciju i način upotrebe.

Distinktivna kompetentnost izvora i sposobnosti je osnova za stvaranje relativno trajne konkurentске prednosti.

Sinergija postoji kada su poslovno područje, alokacija i distinktivna kompetentnost komplementarni i jedno drugo ojačavaju. Sinergija omogućava da ukupne performanse raznovrsnih aktivnosti budu veće: celina je veća od zbira delova.

Strategija kao odluka kojom se određuju načini ostvarenja ciljeva poslovanja mora da usklađuje svoje bitne elemente: poslovno područje, alokaciju izvora i distinktivnu kompetentnost.

1.4. Strategijsko prilagođavanje

Sposobnost prilagođavanja i brzina prilagođavanja su kritične sposobnosti neophodne za uspeh preduzeća u savremenoj privredi. Pogrešno je verovanje da se za kratko vreme velikim investicionim ulaganjem može stići talas promena u privredi na koje se nije blagovremeno reagovalo. Blagovremene strategijski usmerene i skromne investicije mogu ne samo da očuvaju već i da poboljšaju strategijsku poziciju preduzeća.

Stepen prilagodljivosti je veći ukoliko je preduzeće sposobno da uči ne samo na sopstvenom, već i na iskustvu drugih. Poznavanje sredine pretpostavka je racionalnosti sopstvenih odluka. Uspešna je ona strategija koja za rezultat ima kontinuelno kreiranje superiorne vrednosti za kupce, koja je jedinstvena u odnosu na alternativne načine zadovoljavanja potreba.

1.5. Karakteristike strategije

Osnovne karakteristike strategije su postojanje strategijske situacije i strategijskog ponašanja. Strategijska situacija je konkurentski međuodnos između različitih kupaca i prodavaca određene linije proizvoda na određenom tržištu odnosno poslovnom području.

Strategijsko ponašanje je dobrim delom određeno pripadnošću preduzeća određenoj strategijskoj grupi. Strategijska grupa je grupa preduzeća u jednoj grani koja ima iste ili slične strategije.

Strategija se često povezuje u literaturi sa teorijom igara. Teorija igara se bazira na racionalnosti, ali nije isključeno da se konkurenti ne ponašaju racionalno. Strategijska situacija uključuje elemente konfliktne situacije kao u teoriji igara. Međutim, u privrednom poslovanju situacija se razlikuje od pretpostavki datih u teoriji igara.

Strategijska pozicija određena je mestom preduzeća na glavnim tržišnim segmentima i relativnim obimom poslovne aktivnosti na svakom od tih segmenata, proizvodnim programom sa kojim se podmiruju potrebe na pojedinim tržišnim segmentima i njegovim odnosom sa programima drugih preduzeća u grani, učešćem na tržištu, itd. Sugerise se posmatranje strategije kao ekologije.

2. KONKURENTSKA PREDNOST

2.1. Osnovni elementi konkurencije

Razumevanje konkurencije pretpostavlja uočavanje i definisanje njenih osnovnih elemenata:

1. učesnici – preduzeća koja međusobno konkurišu (uključuje sve učesnike u poslovanju – potrošače, investitore, distributere, dobavljače, proizvođače supstituta, komplementarna preduzeća)
2. dodajna vrednost – neto pluseva i minuseva koji svaki učesnik donosi konkurenciji (da bi se izmerila prvo treba proceniti vrednost koju stvara svako od njih, a zatim da se proceni koliko bi se ona smanjila ako se eliminiše to preduzeće)
3. pravila – koja čine strukturu i sistem u okviru kojih se odvija konkurencija (pisana ili nepisana)
4. *taktike* – manevri preduzeća u nastojanju da ostvari dobitak ili stekne konkurentsku prednost. Četiri tipa taktika su: predupređenje, napad, dekuražiranje i reagovanje. Pravi se razlika između ofanzivne i defanzivne taktike. Ofanzivne su proaktivnog karaktera, preduzeće ne čeka da se nešto desi već preuzima inicijativu i kontrolu konkurentске situacije (predupređenje i napad). Defanzivne – štiti status quo ili preduzeće reaguje na događaje koji su se odigrali (dekuražiranje i reagovanje).
5. širina – granice konkurencije.

	Anticipativne taktike	Taktike angažovanja
Ofanzivne taktike	PREDUPREĐENJE <ul style="list-style-type: none"> • pionirstvo • zastrašivanje • poboljšavanje 	NAPAD <ul style="list-style-type: none"> • frontalni • bočni manevar • opkoljavanje • gerilski rat
Defanzivne taktike	DEKURAŽIRANJE <ul style="list-style-type: none"> • povećati strategijske barijere • povećati očekivanu odmazdu • smanjiti podsticaje za napad • diplomatsko sklapanje mira 	REAGOVANJE <ul style="list-style-type: none"> • kontranapad • brzo praćenje • sužavanje • povlačenje

Slika 2. Četiri kategorije taktike

2.2. Konkurentne sredine

S obzirom na karakter turbulentnosti postoji četiri različite konkurentske sredine: *ekvilibrij, fluktuirajući ekvilibrij, prekinuti ekvilibrij i neekvilibrij.*

U ekvilibriju sredina se karakteriše dugim procesima sa ili bez kompetentnosti za razarajuću turbulenciju.

U fluktuirajućem ekvilibrijumu sredina se karakteriše brзом turbulencijom zasnovanom na čestim jačanjem kompetitivnosti.

U prekinutom ekvilibriju sredina se karakteriše kratkim periodima zasnovanim na diskontinuelnim promenama ili revolucionarnim uništenjem kompetitivnosti.

2.3. Relativno trajna konkurentna prednost

Izneto je mišljenje da jedna grana evoluira duž četiri različite trajektorije – radikalno, povezujuće, kreativno i progresivno. Da bi se razumelo o kojem se tipu promena u grani radi, treba posmatrati dve dimenzije: suštinu aktivnosti – ono što preduzeća rade da zadrže kupce i dobavljače, i suštinu aktive – koja omogućava preduzećima da obavljaju efikasno suštinu svoje aktivnosti. Ukoliko promene ugrožavaju kako suštinu aktivnosti, tako i suštinu aktive, neophodno je ići na promene radikalnog karaktera. Ukoliko promene u grani ne ugrožavaju ni suštinu aktivnosti, ni suštinu aktive, treba ići na progresivne (korak po korak) promene. Ukoliko promene u grani ne ugrožavaju suštinu aktivnosti, ali ugrožavaju suštinu aktive, treba ići na kreativne promene (obnavljanje aktive i izvora). Ukoliko promene ugrožavaju suštinu aktivnosti, ali ne ugrožavaju suštinu aktive, preduzeće treba da ide na tzv. povezujuće (osrednje) promene. One se obično dešavaju kada kupci i dobavljači imaju nove opcije, jer su stekli ranije nepostojeće pristupe informacijama.

Izvori trajne konkurentne prednosti mogu da budu: veličina na ciljnom tržištu, superioran pristup izvorima ili potrošačima i restrikcije na opcije konkurenata.

Porter konstatuje da je konkurentna strategija traženje povoljne konkurentne pozicije u jednoj grani kao areni gde se odvija konkurentna aktivnost.

Po njegovom mišljenju pri izboru strategije dva su bitna pitanja. Prvo je, atraktivnost grane za dugoročnu rentabilnost kao i faktori koji to determinišu, a drugo da se odredi konkurentna pozicija relativne konkurentne prednosti u grani.

Postoje dva tipa konkurentne prednosti:

- 1. poziciona – definisanje pozicije koja vodi boljim performansama i*
- 2. kinetička - akciono orijentisana sposobnost koja omogućava preduzeću da funkcioniše efektivnije i efikasnije od drugih u grani.*

Poziciona prednost se često izvodi iz vlasništva ili pristupa bazičnim izvorima. Nasuprot njoj, kinetička prednost se zasniva na znanju, iskustvu i kompetentnosti. Poziciona i kinetička prednost se uzajamno podržavaju.

2.4. Komparativna prednost

Matrica konkurentne pozicije (slika 3) pokazuje devet mogućih pozicija koje preduzeće može imati relativno prema konkurentima. Pozicija je ustanovljena na osnovu dve dimenzije: relativni izvori - proizvedena vrednost za neke segmente (mala, jednaka i superiorna) i relativni troškovi izvora (niski, jednaki i visoki) sve relativno u odnosu na konkurentna preduzeća.

Konkurentna prednost je izražena u strategijskoj poziciji koju preduzeće ima u svojoj grani, procesima koje koristi, ili fizičkoj aktivi koju poseduje.

		Relativni izvori-proizvedena vrednost		
		Mala	Jednaka	Superiorna
Relativni troškovi izvora	Niski	1 ?	2 Konkurentna prednost	3 Konkurentna prednost
	Jednaki	4 Konkurentna slabost	5 Izjednačena pozicija	6 Konkurentna prednost
	Visoki	7 Konkurentna slabost	8 Konkurentna slabost	9 ?

Slika 3. Matrica konkurentne pozicije

2.5. Smisao strategijske akcije

Strategijsko pozicioniranje proizilazi iz tri različita izvora koji nisu izolovani, već se prekrivaju:

1. Prvo je pozicioniranje zasnovano na varijetetu.
2. Druga osnova za pozicioniranje je opsluživanje najvećeg dela ili svih potreba posebne grupe potrošača.
3. Treća osnova je segmentacija potrošača.

Postoji šest principa strategijskog pozicioniranja:

1. Početi sa pravim ciljem – superiornim dugoročnim prinosom na investirani kapital.
2. Strategija preduzeća treba da omogući ponudu vrednosti ili set koristi različit od ponude konkurencije.
3. Strategija treba da se reflektuje u distinktivnom lancu vrednosti, da se ustanovi održiva konkurentna prednost preduzeće.
4. Jake strategije uključuju balansiranje.
5. Usklađenost svih elementa sa kojima preduzeće raspolaže.
6. Strategija uključuje kontinuitet usmeravanja.

3. PROCES STVARANJA STRATEGIJA

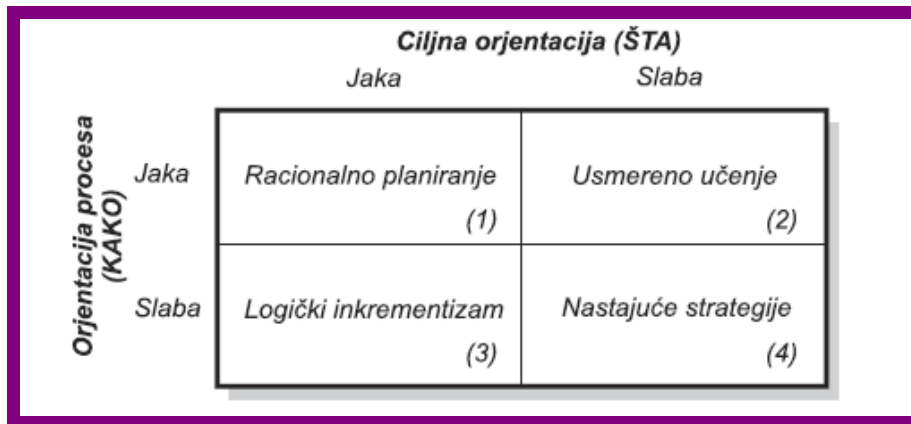
3.1. Različita stanovišta o stvaranju strategije

Strategijski oportunizam kao pristup stvaranju strategije se bazira na pretpostavci da je sredina tako dinamična da nije poželjno imati fiksni cilj.

U matrici (slika 4) se posmatraju dve fundamentalne dimenzije strategije - ciljna orijentacija odnosno šta (koja može biti jaka i slaba) i orijentacija procesa odnosno kako (koja može biti jaka i slaba).

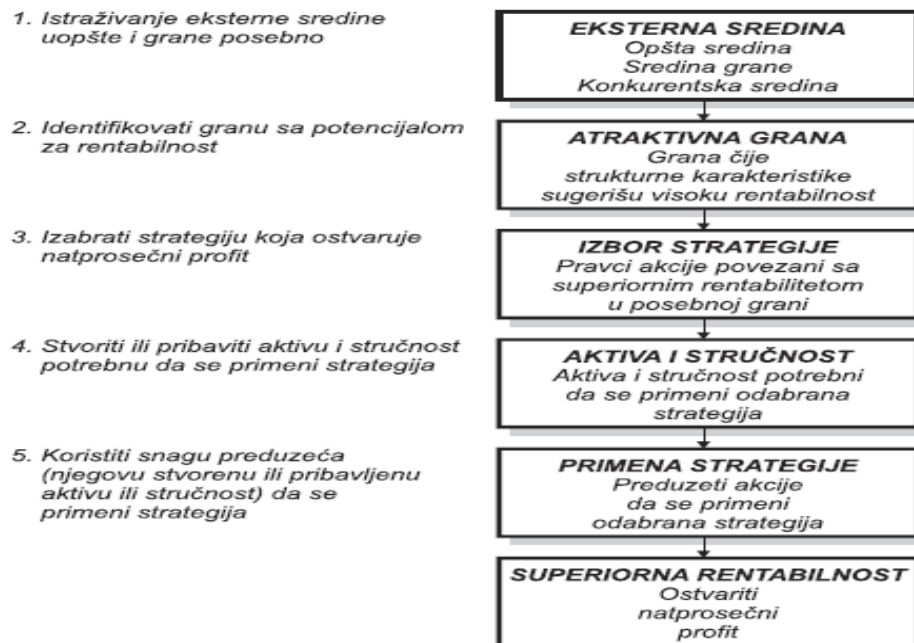
Racionalno planiranje je adekvatan stil kada su ciljna orijentacija i orijentacija procesa jaki. Planiranje kao proces usmerenog učenja odgovara ka da je ciljna orijentacija slaba, a orijentacija procesa jaka.

Logički inkrementalizam kao stil razvoja strategije odgovara preduzeću kada je ciljna orijentacija jaka, a orijentacija procesa slaba. Radi se etapno i svaka naredna etapa se zasniva na prethodnoj: struktura sledi strategiju, ali i organizaciona struktura ima uticaj na strategiju. Uvažava se ponašanje ljudi i politički procesi u preduzeću.



Slika 4. Stilovi razvoja strategije

3.2. Dva ključna modela



Slika 5. Model na eksternoj analizi zasnovanog ostvarenja superiorne rentabilnosti

1. Identifikovati izvore preduzeća
Proveriti snagu i slabosti u poređenju sa konkurentima
2. Ustanoviti sposobnosti preduzeća
Šta sposobnosti omogućavaju da preduzeće uradi bolje od konkurenata?
3. Ustanoviti potencijal izvora preduzeća i sposobnosti u odnosu prema mogućnostima u eksternoj sredini
4. Odabrati strategiju koja najbolje omogućava korišćenje izvora i sposobnosti u odnosu prema mogućnostima u eksternoj sredini



Slika 6. Model na izvorima zasnovanog ostvarenja supreriorne rentabilnosti

U literaturi iz područja strategijskog menadžmenta izdiferencirala su sedva modela koja opisuju ključne inpute strategijske akcije preduzeća.

Prema prvom modelu, uslovi i karakteristike u eksternoj sredini su primarni input i determinanta strategije na osnovu koje preduzeće ostvaruje natprosečnu dobit.

Prema drugom modelu su izvori i sposobnosti preduzeća odnosno interni inputi fundament na osnovu koga preduzeće stvara strategiju koja kreira vrednost.

GLAVA IV: NIVOI STRATEGIJA PREDUZEĆA

1. HIJERARHIJA STRATEGIJA

Mala preduzeća imaju jednu obuhvatnu strategiju. Ostala preduzeća imaju hijerarhiju međupovezanih strategija od kojih se svaka formuliše na različitom nivou u preduzeću.

Tri glavna nivoa strategija u najvećem broju preduzeća sa širim proizvodnim programom su:

1. strategija preduzeća,
2. strategija za pojedine poslove (strategijske poslovne jedinice) i
3. funkcionalne strategije.

Društvena strategija ima u fokusu načine na koje preduzeće namerava da izađe u susret zahtevima društva.

Interorganizaciona strategija se bavi odnosom preduzeća sa organizacijama van preduzeća.

Strategija preduzeća ima za cilj da se obezbedi ne samo usmeravanje već i koheziju preduzeća.

Strategije SPJ orijentisane su na izbor načina usklađivanja proizvodnog programa sa tržišnim segmentima kojima su proizvodi i usluge namenjeni. Bitna razlika između poslovnih centara i SPJ je u činjenici da su poslovni centri međuzavisni u odnosu na tržište proizvoda i da konkurišu za iste strategijske izvore.

Proces formulisanja strategije u preduzeću sa podsistemima koji imaju status centra dobiti, kao što je to slučaj sa SPJ, može se odvijati primenom četiri različita pristupa: Prvi pristup je odozdo naviše. Drugi pristup je odozgo naniže. Treći je integrativni ili pristup pregovaranja. Četvrti pristup je tzv. kvazi autonomni – strategija se formuliše na nivou preduzeća i na nivou podsistema.

Funkcionalne strategije se definišu za pojedine poslovne funkcije (marketing, proizvodnja, finansije i druge) i treba da obezbede koordinaciju između poslovnih funkcija.

2. STRATEGIJA STRATEGIJSKE POSLOVNE JEDINICE (SPJ)

2.1. Definisane SPJ

Podsistemi koji mogu biti centar dobiti nazivaju se strategijskim poslovnim jedinicama.

Holizam je bitna karakteristika sistemskog pristupa u strategijskom menadžmentu.

SPJ se definiše u smislu proizvoda, kupaca, tržišta i konkurencije.

Idealno SPJ treba da ima sledeće karakteristike:

1. Homogeni set tržišta koje opslužuje i ograničeni broj povezanih tehnologija.
2. Jedinstven set proizvod-tržišta
3. Kontrola nad onim faktorima koji su neophodni za dobre poslovne performanse.
4. Odgovornost za sopstvenu rentabilnost je bazična pretpostavka.

2.2. Sadržaj strategije SPJ

Svaka SPJ treba da stvori strategiju prilagođenu svojim sposobnostima i konkurentskoj poziciji, ali konzistentnu sa opštim potencijalom i potrebama preduzeća. Pri formulisanju strategije SPJ potrebno je sagledati kako je pozicionirana u grani u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Horizontalno pozicioniranje zahteva da SPJ odluči na kojim segmentima će da konkuriše kao i okvir proizvoda sa kojim će ići na taj tržišni segment. Može se fokusirati na jedan segment ili da ide šire na sve ili više segmenata, a slično je i sa više ili manje proizvoda (slika1).

Pravi se razlika između 4 različite situacije:

1. Specijalista proizvoda ima uzan proizvodni program, ali ide na više tržišta (Intel sa mikročipovima).
2. Dominirajuće – kada se sa više proizvoda ide na više tržišta (Honda u motorciklima).
3. Nišer ima i uzan program i ide na jedno usko tržište (Ferrari).
4. Tržišni specijalista ima širi proizvodni program, ali ide na mali broj segmenata (Harley Davidson u motorciklima).

		Broj proizvoda	
		mali	veliki
Broj tržišnih segmenata	veliki	Specijalista proizvoda (1)	Dominirajuće (2)
	mali	Nišer (3)	Tržišni specijalista (4)

Slika 1. Horizontalno pozicioniranje

3. STVARANJE STRATEGIJA U DIVERSIFIKOVANIM PREDUZEĆIMA

3.1. Diversifikacija i divizionna struktura

Sa pojavom diversifikovanih preduzeća javili su se brojni problemi u upravljanju za koje nije bilo jednostavno naći dobro rešenje. Pojava većeg broja diversifikovanih preduzeća imala je za posledicu stvaranje divizionne strukture.

3.2. Uloga uprave u stvaranju strategije

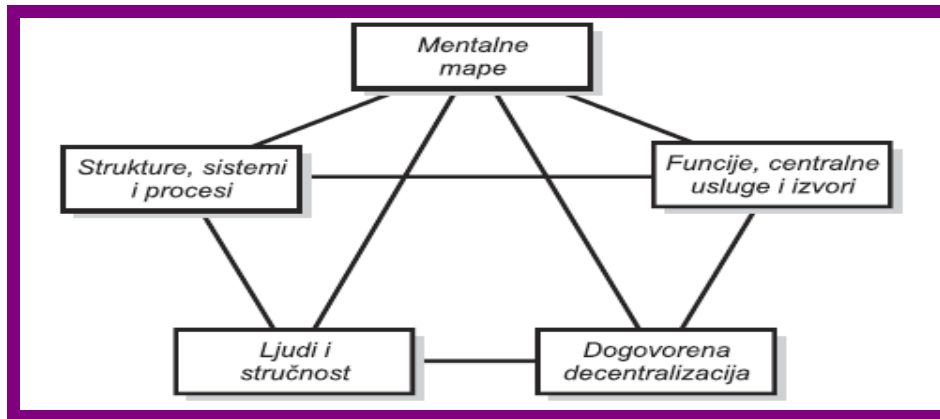
U tržišnoj privredi upravljanje portfoliom često istovremeno znači napuštanje (prodaju) jednih SPJ, i pripajanje (kupovinu) drugih SPJ.

3.3. Koncept uprave kao roditelja

Autori sugerišu koncept roditeljstva kao metaforu da objasne kako oni vide odnos između preduzeća i njegovih poslovnih jedinica. Suština je u stvaranju posebne vrste usklađenosti između karakteristika preduzeća (roditelja) i karakteristika njegovih SPJ.

Govori se o 5 grupa karakteristika preduzeća:

1. Mentalne mape uprave preduzeća (roditelja) – pravila i mentalni modeli koji pomažu da se interpretiraju i sintetizuju informacije. Rezultat su iskustva samog menadžmenta, ali i iskustva nastalog van preduzeća. Deluju kao predubeđena i predispozicije.
2. Strukture, sistemi i procesi – mehanizmi koje preduzeće kao roditelj koristi da se stvara vrednost.
3. Funkcije, centralne usluge i izvori – zasnivaju se na ljudima iz uprave koji daju podršku menadžmentu.
4. Ljudi i njihova stručnost – stvaraju vrednost.
5. Dogovorena decentralizacija između uprave i poslovnih jedinica – razgraničava pitanja o kojima uprava odlučuje ili ima uticaj na njih. To je neka vrsta „franšizing“ ugovora između menadžmenta preduzeća i menadžmenta poslovnih jedinica.



Slika 2. Karakteristike preduzaća kao roditelja

3.5. Strategijska fleksibilnost

Sugeriše se strategijska fleksibilnost. U njenom kreiranju uprava mora da balansira neposrednu potrebu za autonomijom divizija (i SPJ) sa potencijalnom potrebom za njihovom kooperacijom.

4. PLANIRANJE PORTFOLIA U DIVERSIFIKOVANIM PREDUZEĆIMA

4.1. Nastanak koncepta planiranja portfolia (PP)

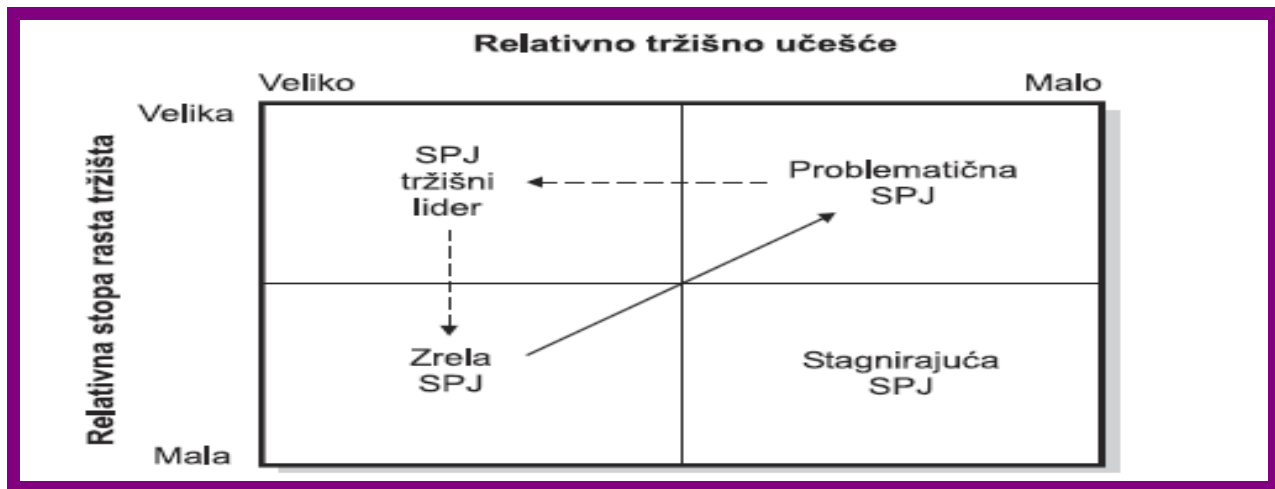
Gotovo simultano planiranje portfolija se javlja u bostonskoj konsultantskoj grupi (BKG) i preduzeću Dženeral elektrik (GE).

4.2. Pristup BKG

Osnovna poruka pristupa je ostvariti dominantnu poziciju (sa stanovišta tržišnog učešća) na rastućem tržištu ili tržišnom segmentu. Kada se to ostvari treba održavati tu poziciju. Neophodno je budno pratiti stope rasta tržišta na kome SPJ posluju. Naravno, atraktivno rastuće tržište privlači konkurenciju. Brzi rast znači da se tržišno učešće može menjati sa niskim troškovima u kratkom vremenskom periodu. Spor rast tržišta znači da je tržišno učešće stabilno i skupo je da se menja. To je teorijska osnova za matricu rast tržišta/tržišno učešće (slika 3).

SPJ sa visokim tržišnim učešćem, koje posluju na tržištima sa visokim stopama rasta su tržišni lideri. Visoko tržišno učešće indicira visoku dobit i sposobnost generisanja gotovine. Sa druge strane, visok rast tržišta zahteva da se gotovina koristi u održavanje dominantne pozicije takve SPJ. Poslovi sa visokim tržišnim učešćem i malom stopom rasta se definišu kao zreli poslovi (zrele SPJ). Imaju visoku stopu dobiti i generišu gotovinu, a mala stopa rasta indicira da su potrebni manji izvori gotovine za nabavku nove aktive da se održi tržišna pozicija. Najveći deo gotovine se usmerava od uprave preduzeća u druge svrhe (poslove) u portfoliu. Problematične su SPJ koje imaju malo tržišno učešće na tržištu sa visokom stopom rasta.

Isprekidane strelice pokazuju normalno pomeranje SPJ od problematičnih ka tržišnim liderima i zatim ka zrelih, koje mogu postati jednog dana stagnirajuće- prava strelica pokazuje tok gotovine od zrelih SPJ ka problematičnim SPJ.



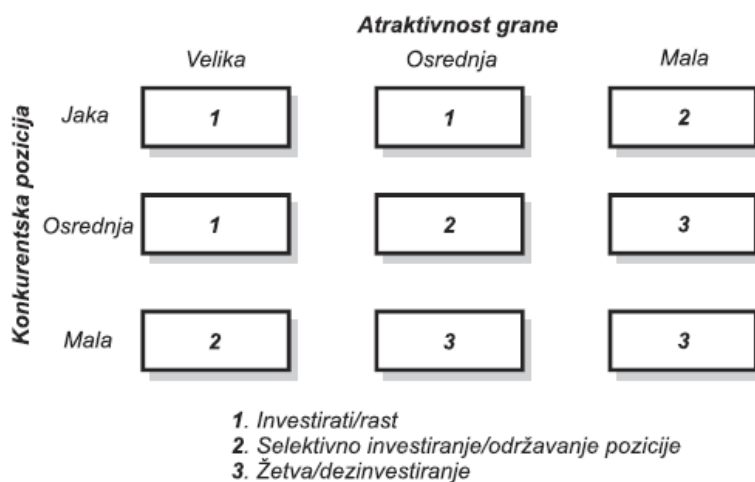
Slika 3. Matrica rast/učešće BKG

Uloga menadžmenta diversifikovanog preduzeća je da balansira portfolio da se ostvare strategijski ciljevi.

4.3. Pristup Mekinzi/GE

Pristup se zasniva na dve ocene: koliko je atraktivno tržište i koliko je jaka postojeća pozicija SPJ na tržištu. Varijable koje se koriste u proceni konkurentske pozicije preduzeća su: veličina, rast, tržišno učešće, lojalnost potrošača, distribucija, tehnologija, marketing stručnost i patenti. Varijable koje se koriste u proceni atraktivnosti grane su: veličina, rast, intenzitet konkurencije, nivoi cena, rentabilnost, sofisticiranost, tehnologija i državna regulativa.

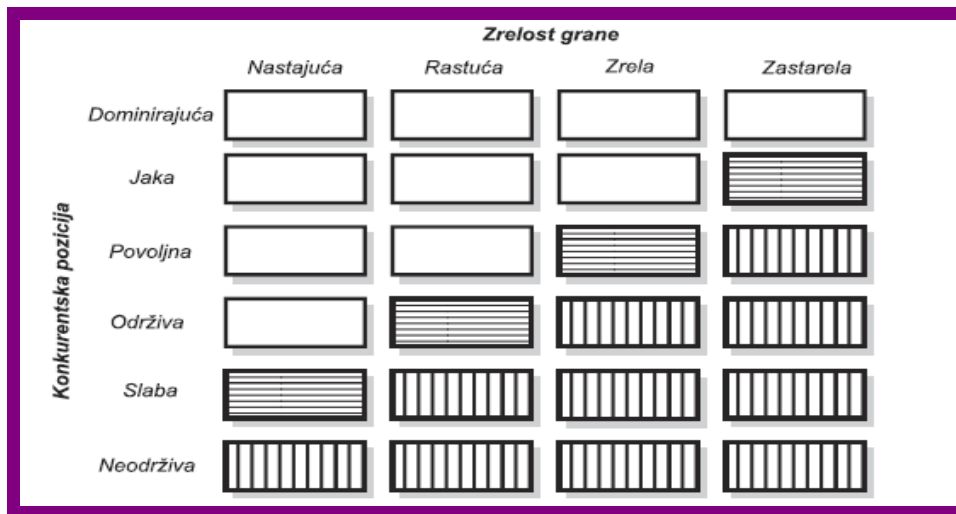
S obzirom na poziciju u matrici (slika 4.) postoje tri strategijske pozicije za SPJ: investirati/rasti, selektivno investirati/održavati poziciju i žetva/dezinvestiranje.



Slika 4. Mekinzi/GE matrica

4.4. ADL pristup

ADL pristup se zasniva na konceptima segmentacije tržišta (SPJ postavljaju se prema segmentima grana na kojima konkurišu) životnom ciklusu grane, a ne proizvoda i konkurentskoj poziciji SPJ na određenim tržišnim segmentima u grani. Pristup se u saradnji sa preduzećima klijentima odvija u 5 faza: definisanje SPJ, klasifikovanje SPJ, stvaranje strategije, ustanovljavanje prioriteta u portfoliju i ostvarenje ciljeva. Kako uprava, tako i SPJ imaju tačno precizirane uloge u pojedinim fazama pristupa. Početna je u klasifikovanju pozicija SPJ u mrežu od 24 polja na osnovu dve dimenzije: zrelost grane i konkurentska pozicija (slika 5).



Slika 5. ADL matrica konkurentska pozicija/zrelost grane

Zrelost grane (tržišta) na kojima posluju pojedine SPJ se ocenjuje na osnovu zrelosti funkcija ili potreba koje se podmiruju i seta proizvoda koji zadovoljavaju te potrebe. Indikatori koji se pri tome koriste su: stopa rasta u dužem periodu vremena, starost proizvoda, potencijal grane, broj konkurenata, lakoća ulaska i izlaska iz grane itd. Na osnovu indikatora vrši se razlikovanje između 4 tipa grana: narastajuća, rastuća, zrela i zastarela.

Postoji šest mogućih pozicija SPJ na tržištu:

1. Dominantna - kada SPJ ima širi krug strategijskih opcija između kojih može da bira nezavisno od akcija konkurenata.
2. Jaka - SPJ može da održava svoju konkurentsku poziciju i pored akcija konkurenata.
3. Povoljna - kada SPJ ima više od prosečne sposobnosti potrebne da se poboljša pozicija.
4. Održiva - kada SPJ ima potencijal da održava kontinuelnost poslovanja, ali teško može da poboljša svoju poziciju.
5. Slaba - SPJ ima nezadovoljavajuće performanse, ali ima i neke potencijale da poboljša svoju poziciju.
6. Neodrživa - SPJ ima slabe performanse i nedostaje joj potencijal da poboljša svoju poziciju.

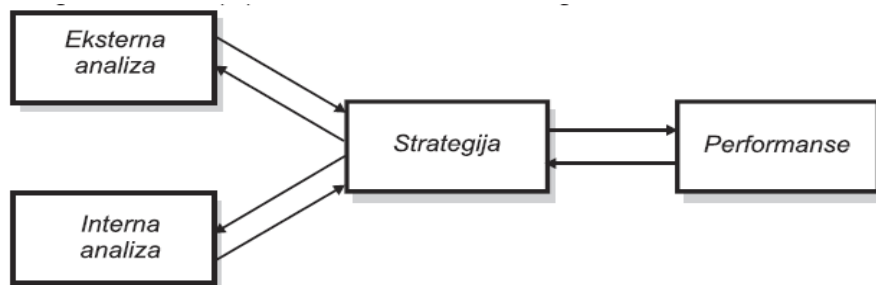
II DEO - STRATEGIJSKA ANALIZA

GLAVA V: INFORMACIJE ZA STRATEGIJSKI MENADŽMENT

1. SVRHA STRATEGIJSKE ANALIZE

1.1. Predmet strategijske analize

Osnovna svrha strategijske analize je razumevanje strategijske pozicije preduzeća od strane menadžmenta. U fokusu strategijske analize su sredina (mogućnosti i opasnosti) i izvori (snage i slabosti) preduzeća.



Slika 1. Bazični model strategije

Bazični model strategije (slika 1.) ukazuje na neposrednu vezu strategijske analize (eksterne analize i interne analize) sa strategijom.

1.2. Uloga informacionog sistema

Uloga upravljačkog informacionog sistema (UIS) je da pomogne da se definiše problem o kome treba doneti odluku strategijskog karaktera, da se sagledaju strategijske opcije, izvrši izbor i prate i ocenjuju rezultati sprovođenja strategije.

Za donošenje odluka strategijskog karaktera potrebno je stvoriti poseban sistem za strategijsko obaveštavanje. Defanzivno obaveštavanje ima za cilj da se preduprede iznenađenja iz sredine. Pasivno obaveštavanje ima za cilj da pruži podatke za objektivnu ocenu sredine. Ofanzivno obaveštavanje ima za cilj da se identifikuju mogućnosti koje se na drugi način ne bi ustanovile.

2. STRATEGIJA PREDVIĐANJA

2.1. Metodi analize i predviđanja događaja u sredini

Futurizam je interesantan za preduzeća u savremenoj privredi. Predsednik instituta za futurizam dao je dve definicije pojma:

1. svaki sistematski napor da se poboljša naše razumevanje budućih konsekvenci sadašnjeg razvoja i izbora i
2. svaki napor da se sistematizuju naše pretpostavke i percepcije o budućnosti, moguće, verovatne i preferirane budućnosti

Konjunktura je smer i intenzitet kolebanja privredne aktivnosti u određenom vremenskom periodu. Delfi tehnika je anonimni panel eksperata koji predviđaju odnosno procenjuju verovatnoću dešavanja nekog događaja u budućnosti. Statističko modelovanje je kvantitativna tehnika kojom se ustanovljavaju uzročni ili bar ograničavajući faktori koji povezuju dve ili više vremenske serije zajedno.

Pravi se razlika između informacionog predviđanja (omogućava dobijanje opštih znanja o budućnosti, a pre svega razumevaje mehanizama i stope promena) i predviđanja za odlučivanje (ima u fokusu smanjenje neizvesnosti kod donošenja određene odluke strategijskog karaktera).

2.2. Metod scenarija

Scenario se definiše kao hipotetičan redosled događaja konstruisan u svrhu stavljanja u fokus pažnje uzročnih procesa i tačke odlučivanja. Planiranje scenarija omogućava uvid u načine na koje menadžeri mogu da budu više kreativni u anticipiranju budućnosti.

Moguće je stvoriti dva tipa scenarija zasnovanih na očekivanju promena – kontinuelni ili disruptivni (slika 2). Kontinuelni scenario predstavlja proširenje sadašnjosti, uključujući skromne promene, dok disruptivni scenario sugerise značajnije odstupanje od postojećeg stanja stvari, prelomnu tačku koja će da stvara nove opasnosti i mogućnosti, što prinuđava preduzeće da menja svoje poslovne modele, procese i slično.

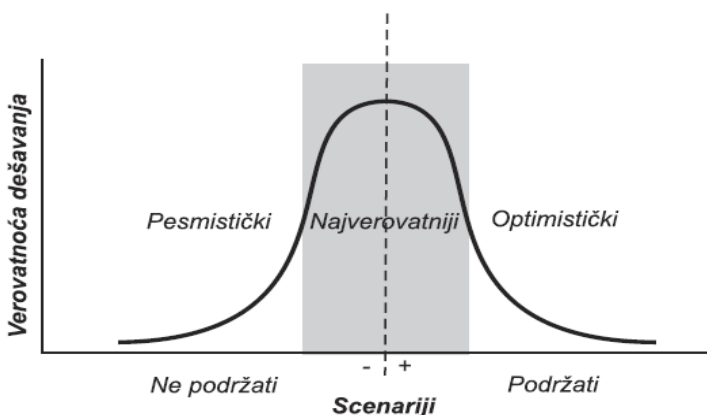
Uticaji prema scenariju ↑	Veliki uticaj Mala verovatnoća	Veliki uticaj Velika verovatnoća
	Mali uticaj Mala verovatnoća	Mali uticaj Velika verovatnoća
	Verovatnoća dešavanja prema scenariju →	

Slika 2. Prioriteti scenarija (kontinuelni ili disruptivni)

Postoje dva osnovna tipa scenarija:

1. eksploratorni, koji počinje od prošlosti i sadašnjosti i vodi u verovatnu budućnost i
2. anticipativni ili normativni, koji se stvara na osnovu različitih verzija budućnosti

Metod scenarija omogućava da se formulišu ne samo prilagodljivi planovi već i prilagodljive strategije. To se radi na način što se konstruišu scenariji za najverovatniju, optimističku i pesimističku budućnost (slika 3).



Slika 3. Verovatnoća dešavanja za tri alternativna scenari

GLAVA VI: INTERNA ANALIZA

1. ANALIZA IZVORA I SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA

1.2. Koncept „rutina organizacije”

Početak osamdesetih godina XX veka formulisan je koncept „rutina organizacije“. To je regulisan i predvidiv način obavljanja aktivnosti koje daju redosled koordiniranim akcijama preduzeća. Ponašanje preduzeća se posmatra kao velika mreža rutina. Na nivou preduzeća je to tok materijala kroz proizvodni proces, npr. posao menadžmenta preduzeća se posmatra kao rutina za sve akcije koje obavlja. To je set usmeravanja kojim preduzeće reaguje na zbivanja u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Koncept se smatra korisnim za utvrđivanje sposobnosti preduzeća. On sugerise načine na koje menadžment može da kontroliše aktivnosti u preduzeću: da ustanovi rutine za obavljanje posjedinih zadataka, čime se olakšava upravljanje. Svrha je skladno funkcionisanje preduzeća, nezavisno od činjenice da su izvori koje koristi veoma heterogeni. Ono što je najvažnije je da koncept omogućava objašnjenje odnosa izvora i sposobnosti sa konkurentskom prednosti preduzeća.

Ne samo iznos već i tip i kvalitet raspoloživih izvora su bitni za sposobnost preduzeća.

Rutina je bitna za efikasnost poslovanja preduzeća. Rutina se stiče vremenom.

1.3. Potencijal izvora i sposobnosti

Bitna su četiri kriterijuma kada se procenjuje kapacitet ostvarenja dobiti na osnovu raspoloživih izvora sposobnosti:

1. Prisvojivost je bitna jer nije jednostavno precizirati granice raspoložive baze izvora preduzeća.
2. Trajnost je značajan kriterij ocene kapaciteta preduzeća da ostvari dobit i relativno trajnu konkurentnu prednost.
3. Prenosivost (transferabilnost) je od značaja da se ustanovi u kojoj su meri transakcije, transportni troškovi i specijalni izvori preduzeća rezultat nesposobnosti konkurenata da pribave izvore pod povoljnijim uslovima.
4. Imitiranost (dupliranje) se odnosi na teškoće i vreme potrebno konkurentima da imitiraju izvore i sposobnosti preduzeća.

Stanovište o na izvorima zasnovanoj konkurentskoj prednosti zasniva se na dve pretpostavke:

1. izvori su distribuirani heterogeno po preduzećima i
2. izvori ne mogu da se prenose iz preduzeća u preduzeće bez troškova (oni su „zalepljeni“).

Navode se 2 fundamentalna atributa: prvi – izvori koji su oboje retki (nema ih mnogo) i vredni (doprinose efektivnosti i efikasnosti preduzeća) mogu da stvore konkurentnu prednost. Drugi – kada ti izvori nisu simultano imitirani (ne mogu ih steći konkurenti), ne mogu se supstituisati (drugi izvori ne mogu obavljati istu ulogu) i ne mogu se kupovati na tržištu izvora, mogu da stvaraju duže održivu konkurentsku prednost.

Tako su retkost i vrednost neophodni, ali ne i dovoljni za konkurentsku prednost, dok su imitiranost, nemogućnost supstitucije i neprenosivost neophodan, ali ne i dovoljan uslov za održivost postojeće konkurentne prednosti (slika 1).

Izvori ili sposobnosti

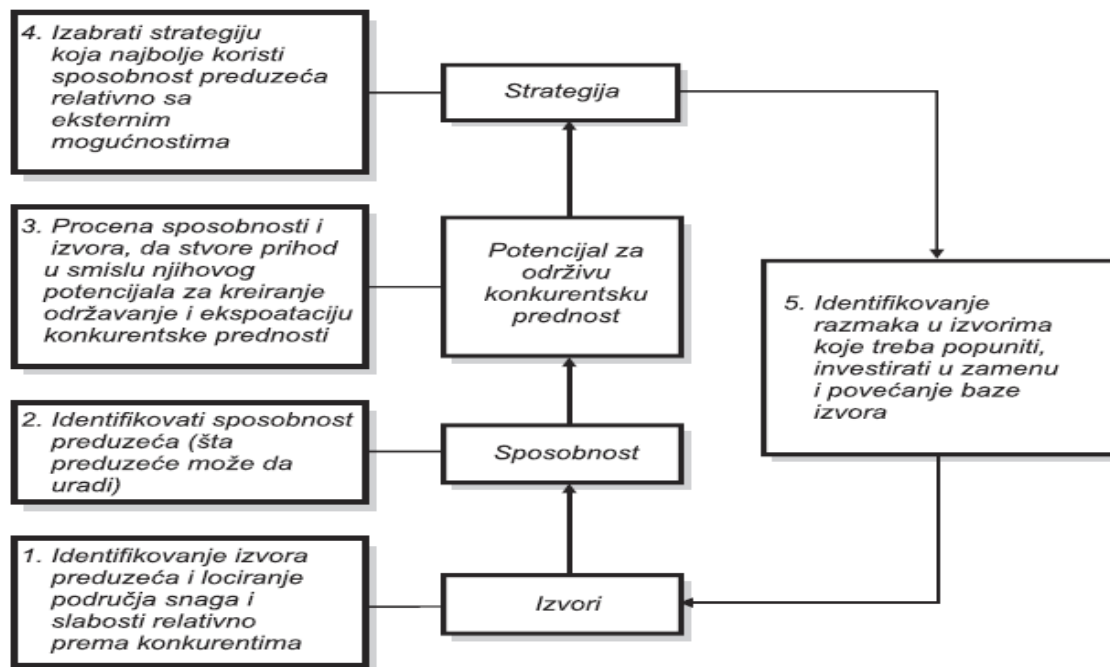
Vredni	Retki	Teško se imitiraju	Implikacije na konkurentnost
NE	NE	NE	Konkurentna sličnost
DA	NE	NE	Konkurentna ujednačenost
DA	DA	NE	Privremena konkurentna prednost
DA	DA	DA	Održiva konkurentna prednost

Slika 1. Kriterijumi za održivu konkurentsku prednost i strategijske implikacije

1.4. Pristupi analizi izvora i sposobnosti

Moguće je odabrati različite pristupe analize izvora. Jedan od raspoloživih pristupa ima četiri faze (slika 2.).

Distinktivne sposobnosti su one karakteristike koje se ne mogu duplirati od konkurenata, ili mogu, ali sa velikim teškoćama. Reprodutivne sposobnosti se mogu kupiti ili stvoriti.



Slika 2. Okvir za analizu izvora

2. PROCENA SUŠTINE KOMPETENTNOSTI

2.1. Definisanje suštine kompetentnosti

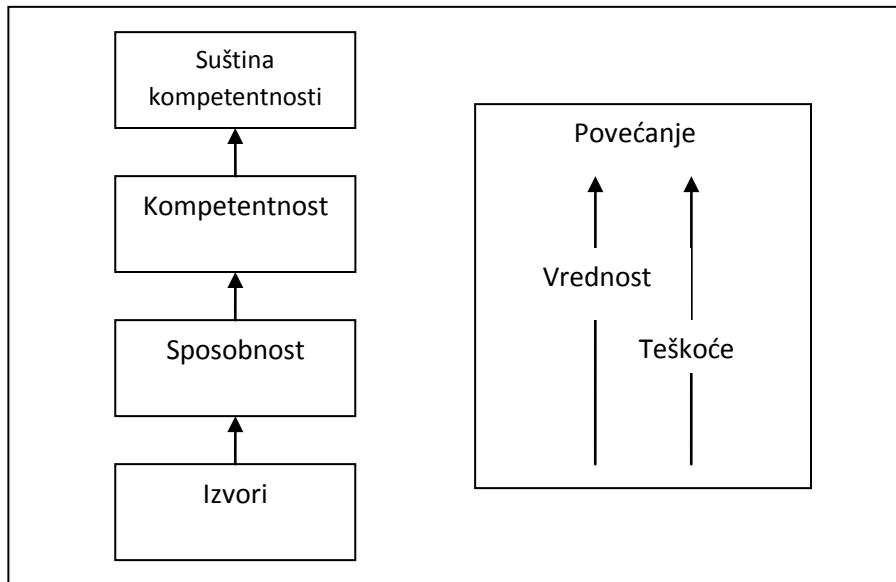
Sušтина kompetentnosti je noviji termin koji se koristi u objašnjenju osnove za stvaranje konkurentne prednosti preduzeća. Hamel ističe da kompetentnost ima tri različite dimenzije:

- 1. funkcionalnost,
- 2. pristup tržištu,

3. integritet proizvoda.

Suština kompetentnosti može biti sadržana u svakoj dimenziji.

Kompetentnost je sposobnost preduzeća da održava koordinirano korišćenje izvora na način koji obećava da pomogne da se ostvare ciljevi. Stvaranje kompetentnosti se dešava kada preduzeće pribavlja i koristi novu kvalitetno različitu aktivnu, sposobnosti i načine koordinacije.



Slika 3. Hijerarhija kompetentnosti

Sugerije se potreba razumevanja hijerarhije kompetentnosti (slika 3). Na dnu hijerarhije su izvori, oni su građevinski blok kompetentnosti. Izvori su inputi u lanac vrednosti preduzeća. Sposobnosti se odnose na osposobljenost preduzeća da eksploatiše izvore. One su drugi nivo u hijerarhiji i sastoje se i serije poslovnih procesa i rutina kojim se upravlja interakcijom između svih njegovih izvora. Posebna osobina sposobnosti je da je ona f-nalno zasnovana. Kompetentnost je treći nivo u hijerarhiji i odnosi se na unakrsno f-nalnu koordinaciju i integraciju sposobnosti. U preduzeću sa više poslova, kompetentnost je set stručnosti i know-how koje se nalaze u pojedinim SPJ. Ona je rezultat međuodnosa i integracija među f-nalnim sposobnostima pojedinih SPJ. Suština kompetentnosti je najviši nivo u hijerarhiji i prevazilazi kompetentnost SPJ. Suština kompetentnosti je stručnost u području znanja koje se deli među pojedinim SPJ i rezultira iz interakcija i harmonizacije kompetentnosti SPJ. *Suština kompetentnosti je kolekcija kompetentnosti koja se rutinizira u preduzeću.*

2.2. Menadžment i suština kompetentnosti

Danas se sposobnost menadžmenta procenjuje njihovom stručnošću da iniciraju i sprovedu transformaciju preduzeća da bi se poboljšala konkurentna prednost. Transformacija suštine kompetentnosti je najpouzdaniji način stvaranja i održavanja relativno trajne konkurentne prednosti (slika 5).

	<i>Isto kao i konkurenti ili lako za kopiranje</i>	<i>Bolje od konkurenata ili teško za imitiranje x</i>
<i>Izvori</i>	<i>Bazični izvori</i>	<i>Jedinstveni izvori</i>
<i>Kompetentnost</i>	<i>Bazična kompetentnost</i>	<i>Jedinstvena kompetentnost</i>

x Stvara osnovu da se prevaziđu konkurenti ili omogućavaju bolju vrednost za potrošače

Slika 5. Izvori, kompetentnost i konkurentna prednost

Preduzeće sebe i svoje konkurente treba da posmatra u smislu suštine kompetentnosti. To omogućava menadžmentu da je objektivno ocenjuje i planski stvara. Fundamentalni razlog za tzv. „strategijsku disonancu“ je rastuća divergentnost između osnove konkurencije u grani i distinktivne kompetentnosti preduzeća koja postaje sve manje relevantna za konkurentnu prednost.

Za plan stvaranja suštine kompetentnosti Hamel i Prahalad sugerišu jednu matricu kao korisnu tehniku. Posmatraju se suština kompetentnosti (koja može biti nova i stara) i tržišta (koja mogu biti postojeća i nova).

		Tržišta	
		Postojeća	Nova
Sušтина kompetentnosti	Nova	<p>Premija +10 Koja je nova kompetentnost potrebna da se zaštiti postojeće poslovanje na postojećem tržištu?</p>	<p>Mega mogućnosti Koje nove suštine kompetentnosti će biti potrebne da bi se učestvovalo na tržištima budućnosti?</p>
	Stara	<p>Popuniti prazninu Koje su mogućnosti da se postojeća pozicija na postojećim tržištima očuva proširenjem (leverage) postojeće suštine kompetentnosti?</p>	<p>Novi prostor Koje nove proizvode ili usluge preduzeće može da stvori kreativno boljim korišćenjem ili kombinovanjem postojeće suštine kompetentnosti?</p>

Slika 6. Plan stvaranja suštine kompetentnosti

Donji levi kvadrat u matrici (slika 6.) predstavlja postojeći portfolio kompetentnosti proizvoda i usluga. Gornji levi kvadrat odgovara na pitanje šta preduzeće mora uraditi danas da bi bilo lider na tržištu budućnosti. Gornji desni kvadrat odgovara na pitanje koje nove kompetentnosti mogu da postojeću poziciju učine zastarelom u budućnosti. Konačno, donji desni kvadrat govori o praznom prostoru u postojećem portfolio kompetentnosti preduzeća.

Kada su kompetentnosti ili sposobnosti superiorne u odnosu na konkurente nazivaju se distinktivna kompetentnost. Da bi nešto bilo posmatrano kao distinktivna kompetentnost, mora da ima 3 stvari: da doprinosi vrednosti potrošača, da je superiorno u odnosu na sposobnosti

konkurenata i da je to nešto što omogućava da se stvore novi proizvodi i usluge za nastup na tržištu.

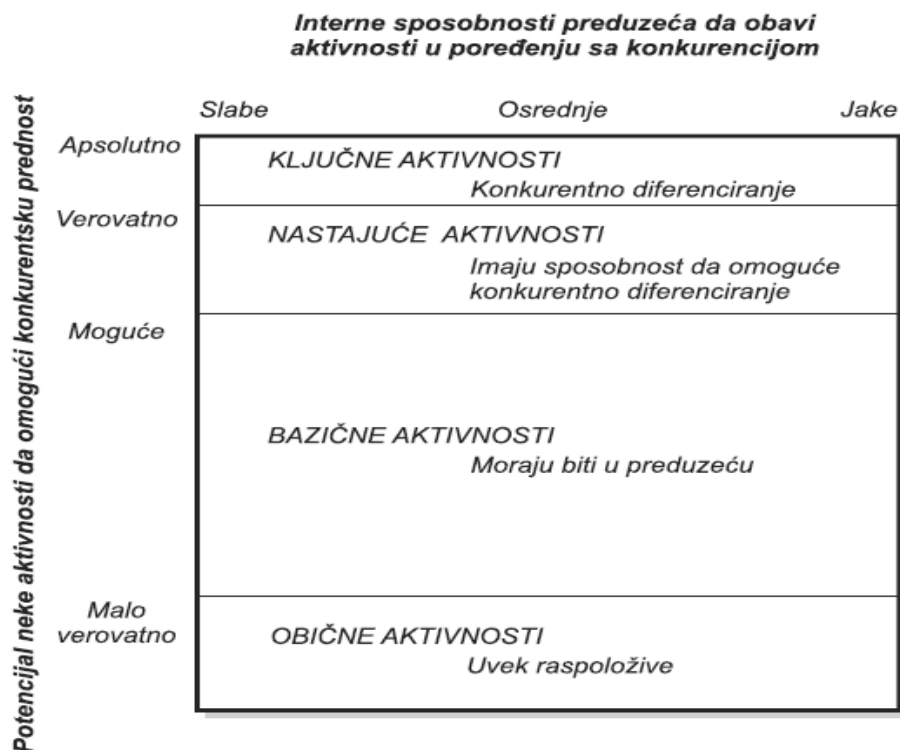
2.3. Eksterno pribavljanje suštine kompetentnosti

Sugerise se kombinovanje suštine kompetentnosti i spoljnog snabdevanja preduzeća kao načina da se ojačaju stručnost i izvori iznad onoga što je moguće ostvariti drugim strategijama.

Spoljno snabdevanje (outsourcing) postaje tako značajno da se najbitnije poslovne f-je (inženjering, istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing) obavljaju van preduzeća. To zahteva da se promeni način na koji preduzeća misle o sebi, svom lancu vrednosti i konkurentskoj poziciji.

Vertikalna skala (slika 7) deli sve aktivnosti u 4 kategorije:

1. Ključne aktivnosti – obezbeđuju preduzeće sa održivom konkurentskom prednošću na tržištu.
2. Nastajuće aktivnosti – imaju potencijal da postanu izvor konkurentne prednosti.
3. Bazične aktivnosti – potrebne da bi se odvijalo poslovanje i nisu značajan izvor konkurentne prednosti.
4. Obične aktivnosti – raspoložive na tržištu i ne mogu biti izbor konkurentne prednosti.



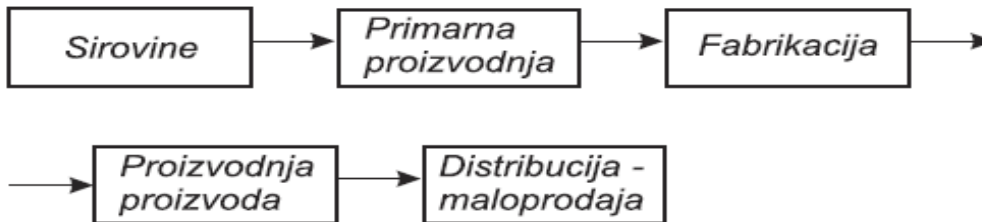
Slika 7. Procena aktivnosti i vrednosti i interna sposobnost preduzeća da je obavi

4. ANALIZA LANCA VREDNOSTI

4.1. Lanac vrednosti grane

Dobar način da se otpočne analiza preduzeća jeste da se ustanovi gde je proizvod preduzeća lociran u opštem lancu vrednosti. Lanac vrednosti je povezanost seta aktivnosti kreiranja vrednosti počinjući sa bazičnim stavovima koje se dobijaju od dobavljača, pa idući kroz seriju aktivnosti dodajne vrednosti, što uključuje proizvodne i marketing aktivnosti preduzeća i usluga, završavajući sa distribucijom.

Lanac vrednosti se može podeliti na dva dela - nizvodno i uzvodno.



Slika 8. Tipičan lanac vrednosti kod industrijskih proizvoda

4.2. Lanac vrednosti preduzeća

Lanac vrednosti ima devet aktivnosti:

- četiri podržavajućih (infrastruktura preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka) i
- pet primarnih (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge).

U okviru svake kategorije primarnih i podržavajućih aktivnosti postoje tri tipa funkcija koje na različite načine doprinose konkurentskoj prednosti: direktno, indirektno i osiguranjem kvaliteta.



Slika 9. Generički lanac vrednosti

GLAVA VII: ANALIZA SREDINE

1. SREDINA I POSLOVNI USPEH PREDUZEĆA

1.1. Uticaj sredine na preduzeće

Sredinu preduzeća čine svi elementi (pojedinci, organizacije i insitucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni, ekološki i sl.) koji imaju stvarni ili potencijalni uticaj na rezultate poslovanja preduzeća. U literaturi se pravi razlika između opšte sredine (makro, generalne), sredine poslovanja (operativne, mikro, zadatka) i interne sredine.

Kritične informacije za ocenu postojeće strategijske pozicije su o dobiti, oučešću na tržištu, o odnosu stope rasta preduzeća i tržišta i da li se konkurentska pozicija poboljšava ili pogoršava. Na osnovu takvih informacija moguće je proceniti snagu strategijske pozicije i oceniti da li će se u doglednoj budućnosti poboljšavati ili pogoršavati.

Akcent u praćenju promena u sredini mora biti na onim promenama koje imaju značajnu verovatnoću dešavanja i veliki uticaj na preduzeće. Menadžment može da koristi matricu prioriteta (slika 1) da se ustanovi koje promene imaju visok, a koje osrednji i nizak prioritet. Najveća pažnja treba da bude usmerena na promene sa visokom verovatnoćom dešavanja i verovatnim uticajem na preduzeće.

		Verovatni uticaj na preduzeće		
		Veliki	Osrednji	Mali
Verovatnoća dešavanja	Velika	Visoki prioritet	Visoki prioritet	Osrednji prioritet
	Osrednja	Visoki prioritet	Osrednji prioritet	Niski prioritet
	Mala	Osrednji prioritet	Niski prioritet	Niski prioritet

Slika 1. Matrica prioriteta promena

Neizvesnost sredine ima dve dimenzije. Jedna je stepen jednostavnosti i kompleksnosti, a druga zavisi od stepena stabilnosti i dinamike. Kompleksnost sredine se odnosi na broj relevantnih eksternih faktora za poslovnu aktivnost preduzeća – što je više faktora, to je veća kompleksnost. Dinamika sredine se odnosi na brzinu promena u relevantnim eksternim faktorima – što je veća brzina promena, to je sredina dinamičnija (slika 2).

Kompleksnost sredine

		jednostavna	kompleksna
Promene u sredini	stabilna	Mali broj sličnih eksternih faktora koji se sporo menjaju	Veliki broj različitih eksternih faktora koji se sporo menjaju
	dinamična	Mali broj sličnih eksternih faktora koji se često menjaju	Veliki broj različitih eksternih faktora koji se često menjaju

Slika 2. Tipologija sredine preduzeća

1.3. Usklađivanje preduzeća i sredine

Smatra se da preduzeće ima četiri mogućnosti ukoliko se posmatraju sredina (da se menja i da se ne menja) i preduzeće (da se menja i ne menja) i to su: izbeći, uticati, reagovati i anticipirati (slika3).

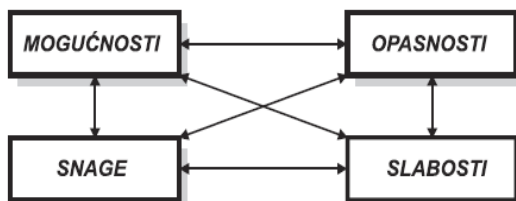
Sredina

		Ne menjati sredinu	Menjati sredinu
Preduzeće	Ne menjati preduzeće	IZBEĆI: - Ignorisati - Sakriti se	UTICATI: - Propagirati - Lobirati - Kooptirati
	Menjati preduzeće	REAGOVATI: - Slediti lidera - Reorganizovati se	ANTICIPIRATI: - Strategijski menadžment

Slika 3. Bazične orijentacije za usklađivanje sa neizvesnom sredinom

2. ANALIZA MOGUĆNOSTI I OPASNOSTI

2.1. Svrha analize



Slika 4. Odnosi u SWOT ili WOTS - UP analizi

SWOT analiza je najtraženija tehnika koja se koristi u strategijskom menadžmentu. SWOT može da se koristi da se šire posmatra strategija putem formule:

$$SA = O/(S-W)$$

odnosno: strategijske alternative jednako mogućnosti podjeljeno snagom manje slabosti. To omogućava odgovor na važno pitanje – treba li investirati više usnagu preduzeća da bude jača (distinktivna kompetentnost) ili treba investirati u slabosti da se učine konkurentnim.

2.2. Pristupi i načini sagledavanja sredine

Postoje dva pristupa u analizi sredine i preduzeća mogu da koriste jedan ili oba u različitom stepenu integrisanosti. Prvi pristup je spolja – unutra ili makro pristup. To je šire gledanje na sredinu, stavljanje u fokus dugoročnih trendova, stvaranje alternativnih stanovišta ili scenarija buduće sredine i iz toga izvlačiti implikacije za postojeću i neposrednu poziciju preduzeća u granama u kojima obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Drugi pristup je unutra – spolja ili mikro pristup. On uže posmatra sredinu i stavlja akcenat na teluća zbuivanja u sredini. Ovo je osnova za predviđanje buduće sredine, na osnovu čega se izvlače implikacije za grane u kojima preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Postoje tri načina sagledavanja sredine. Prvi, skeniranje sredine, uključuje izučavanje eksterne sredine da se predvide promene u njoj, da se uoče i otkriju promene koje su u toku. Drugi, praćenje sredine, posmatra evoluciju trendova sredine, serije događaja i tokove aktivnosti. Treći, konkurentsko obaveštavanje pomaže preduzeću da razume svoju granu i identifikuje snage i slabosti konkurenata.

Predviđanje sredine – skeniranje, praćenje i obaveštavanje su bitni inputi za analizu eksterne sredine.

GLAVA VIII: ANALIZA KONKURENCIJE

1. KONKURENCIJA I STRATEGIJA

1.1. Dinamika konkurencije

		Konkurencija za potrošače	
		Velika	Mala
Konkurencija za izvore	Velika	Intezivni konkurentski pritisak (1)	Intezivna konkurencija za izvore (2)
	Mala	Intezivna konkurencija za potrošače (3)	Skroman konkurentski pritisak (4)

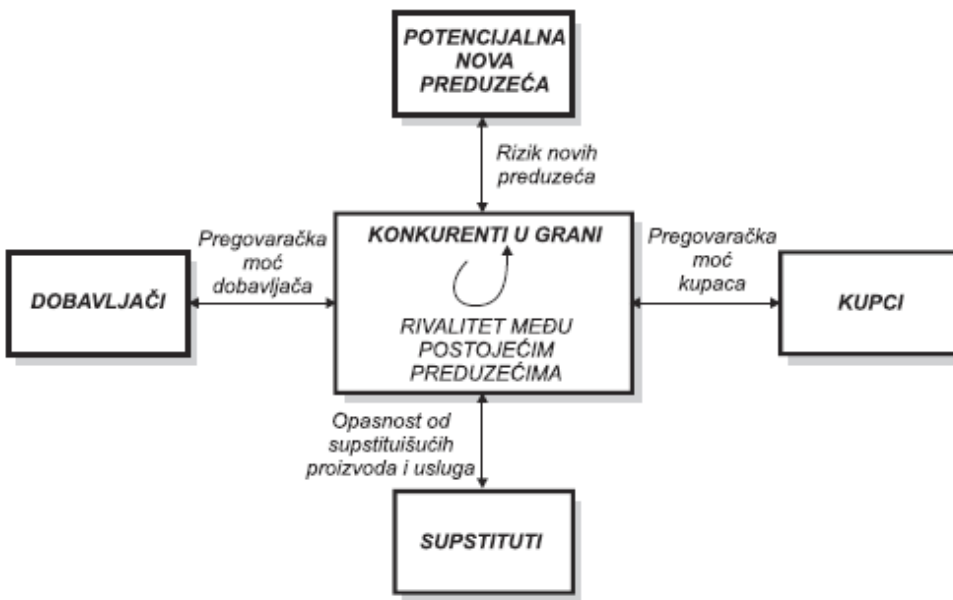
Slika 1. Intenzitet konkurencije

1.2. Analiza strukture grane

Konkurencija u grani ima korene u razumevanju ekonomske strukture i ide dalje od ponašanja postojećih konkurenata. Stanje konkurencije u grani zavisi od pet bazičnih konkurentnih snaga čije kolektivne snage determinišu potencijal profita u grani, kada se potencijal profita meri u smislu dugoročnog prinosa na investirani kapital.

Sve grane nemaju isti potencijal. One se razlikuju po potencijalu profita, jer su njihove kolektivne jačine snaga različite. Svrha konkurentne strategije pojedinačnog preduzeća je da nađe poziciju u grani koju najlakše može da brani od tih konkurentskih snaga ili u kojoj može najbolje da utiče na njih u svoju korist. Znanje tih snaga pomaže preduzeću da se što je moguće bolje pozicionira u grani (slika 2).

Radna definicija grane je: grupa preduzeća koja proizvodi proizvode koji su uski supstituti. Pet je osnovnih konkurentnih snaga u grani: ulazak novih preduzeća, opasnost od supstitucije, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalitet među postojećim preduzećima. Konkurencija u širem smislu je prošireni rivalitet. Svih 5 snaga zajednički determinišu intenzitet konkurencije u grani i rentabilitet, a najjača snaga ili snage postaju bitne kada se formuliše strategija preduzeća.



Slika 2. Faktori koji determinišu konkurenciju u grani

Postoji više barijera ulazaka novih preduzeća u granu. Ako je preduzeće u stanju da prevaziđe barijere nema razloga da ne uđe u atraktivnu granu sa značajnim potencijalom profita.

		Izlazne barijere	
		Niske	Visoke
Ulazne barijere	Niske	Niski stabilni prinosi	Niski rizični prinosi
	Visoke	Visoki stabilni prinosi	Visoki rizični prinosi

Slika 3. Barijere i rentabilnost

Iako su ulazne i izlazne barijere konceptualno različite, zajednički nivo je bitan aspekt analize grane. Često su ulazne i izlazne barijere povezane. Na matrici (slika 3) se posmatraju izlazne barijere (koje mogu biti niske i visoke) i ulazne barijere (koje mogu biti niske i visoke). Najpovoljnija situacija sa stanovišta profita grane je ona u kojoj su ulazne barijere visoke, ali su

izlazne barijere niske. U ovom slučaju je ulazak otežan, a neuspešni konkurenti mogu da napuštaju granu. Kada su obe ulazne i izlazne barijere visoke, potencijal profita je visok, ali povezan sa visokim rizikom. Kada je izlazak ograničen, slabi konkurenti ostaju u grani i bore se za svoju poziciju. Slučaj kada su niske ulazne i izlazne barijere je redak. Najgori je slučaj kada su ulazne barijere niske, a izlazne visoke. U tim granama postoji hronična neiskorišćenost kapaciteta i skromna rentabilnost.

2. ANALIZA KONKURENATA U GRANI

2.2. Strategijske grupe

Strategijske grupe su klasteri preduzeća sa sličnim strategijama. Koristi su:

1. Strategijsko grupisanje pomaže preduzeću da identifikuje barijere mogućnosti da se grupa sačuva od napada drugih grupa.
2. Vrednost strategijskog grupisanja je što pomaže preduzeću da identifikuje grupe čija konkurentna pozicija može biti marginalna (bez uticaja na strukturu grane sada).
3. Pomaže da se definiše budući smer strategije preduzeća.
4. Omogućava da se sagledaju implikacije svakog trenda u grani na strategijsku grupu u celini.

Strategijska grupa je grupa preduzeća u grani koja sledi istu ili sličnu strategiju u svim strategijskim dimenzijama. Pojam objašnjava način strategijskog ponašanja.

Koncept strategijske grupe je korisniji od koncepta grane. Najvažniji deo analize grane može biti strategijska grupa kojoj pripada preduzeće. Strategijske grupe su vezane za iste ili slične tržišne segmente ili tržišne niše. Strategijske grupe identifikuju preduzeća koja imaju slične suštine kompetentnosti i na slične načine žele da ostvare konkurentsku prednost na tržištu.

III DEO - STRATEGIJSKI IZBOR

GLAVA IX: STRATEGIJSKE ODLUKE

1. KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKIH ODLUKA

1.1. Strategijsko razmišljanje i odlučivanje

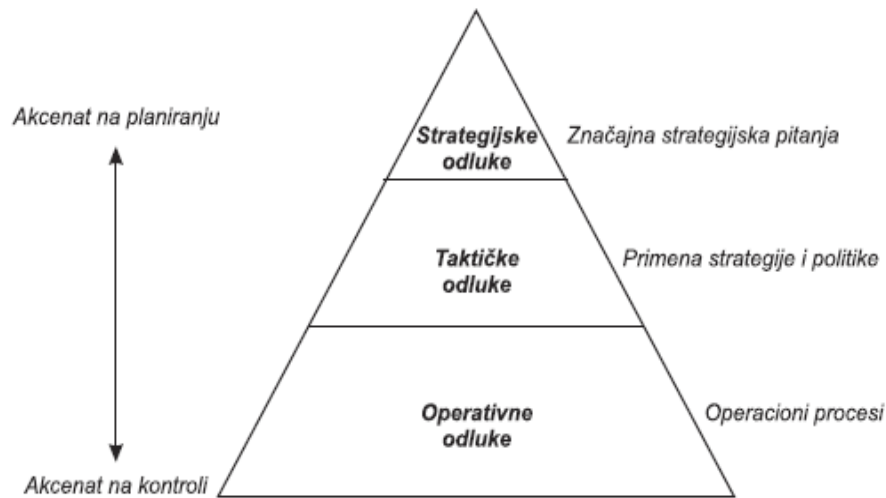
KARAKTERISTIKE	NIVO STRATEGIJE		
	PREDUZEĆE	POSLOVI	FUNKCIJE
Tip	Koncepcioni	Mešoviti	Operativni
Merljivost	Dominira vrednosna ocena	Donekle kvalitativno	Obično kvantativno
Frekvencija	Periodično ili sporadično	Periodično ili sporadično	Periodično
Prilagodivost	Mala	Osrednja	Visoka
Odnos sa sadašnjim aktivnostima	Inovativno	Mešovito	Suplementarno
Rizik	Širok okvir	Osrednji	Mali
Potencijal dobiti	Veliki	Osrednji	Mali
Troškovi	Značajni	Osrednji	Skromni
Vremenski horizont	Dugoročno	Srednjeročno	Kratkoročno
Fleksibilnost	Velika	Osrednja	Mala
Potrebna koordinacija	Značajno	Osrednja	Mala

Slika 1. Karakteristike strategijskih odluka na različitim nivoima

1.2. Strategijske i taktičke odluke

U literaturi ima više načina klasifikovanja poslovnih odluka. Jedna podela je na rutinske, kreativne i pregovaračke.

Sajmon je delio odluke na programirane i neprogramirane što je prihvaćeno u literaturi. Draker za programirane odluke koristi termin „generičke“, a za neprogramirane „jedinačne“. Programirane su one koje se ponavljaju i za koje je moguće stvoriti standardizovane postupke i metode za njihovo donošenje. Neprogramirane odluke su one koje se donose sporadično i koje se mogu rešavati samo na osnovu opšteg pristupa procesu odlučivanja.



Slika 2. Trougao menadžmenta

Kod taktičkih odluka karakteristika je da se akcija neposredno sprovodi odmah posle donošenja odluke. Najveći broj taktičkih odluka se mogu definisati kao programirane odluke.

Odluke strategijskog karaktera su po definiciji neprogramirane. To su odluke kojima se reaguje na izazove u sredini – opasnosti ili mogućnosti.



Slika 3. Karakteristike strategijskih odluka

Strategijske odluke se donose na višim, a taktičke na nižim nivoima u organizacionoj strukturi preduzeća.

Informacije za strategijske odluke su pretežno eksterne, a za taktičke više interne dobrim delom zasnovane na računovodstvenom sistemu informacija

Strategijske odluke kreiraju vrednost akcijskoj kapitala, odnose se na ulaganje glavnih izvora preduzeća.

1.3. Modeli odlučivanja

Klasični ili ekonomski model odlučivanja polazi od racionalnog ponašanja onoga ko odlučuje i koji odlučuje na osnovu verifikovanih činjenica, a pri tome je ekonomski motivisan. Ne daje se određeni značaj vrednosnim stavovima, emocijama i ličnim preferencijama onih koji odlučuju.

Upravljački model odlučivanja, za razliku od ekonomskog, polazi od pretpostavke o ograničenoj racionalnosti onih koji odlučuju. Upravljački model opisuje situaciju u kojoj se nalazi onaj koji odlučuje u situaciji u kojoj su odluke neprogramirane, neizvesne i nedovoljno jasne. Ograničena racionalnost znači da oni koji odlučuju imaju vreme i spoznajne mogućnosti da obrade ograničen broj informacija na osnovu kojih donose poslovne odluke.

Zadovoljavajuće rešenje je kada onaj ko odlučuje bira prvu alternativu koja zadovoljava minimalne kriterije odlučivanja nezavisno od pretpostavke da je moguće da postoji i bolja alternativa.

2. MENADŽMENT I STRATEGIJSKE ODLUKE

2.1. Odgovornost menadžmenta

Menadžer mora da odigra više uloga u procesu odlučivanja. Kao preduzetnik stalno traži nove ideje da poboljša strategijski položaj svoje SPJ ili preduzeća, mora da odlučuje da bi se reagovalo na pravi način, da bi se preuzela akcija moraju se alocirati izvori, zatim mora da učestvuje u pregovorima. Znači: mora da inicira, reaguje, alocira i pregovara.

Odlučivanje, odnosno rešavanje problema, je osnovni zadatak menadžmenta preduzeća. Strategijsko razmišljanje i intuitivno razmišljanje treba da budu komplementarni.

Stilovi odlučivanja se razlikuju na dva fundamentalna načina: kako se informacije koriste i kako se stvaraju opcije.

		Korišćene informacije	
		manje	više
Broj opcija	jedna	ODLUČAN	HIJERARHIJSKI
	više	FLEKSIBILAN	INTEGRISANI

Slika 4. Četiri stila odlučivanja

Odlučan – oni koji koriste ovaj stil vrednuju akciju, brzinu, fleksibilnost i konzistentnost.

Fleksibilan je kao i odlučan. Fokusiran je na brzinu, ali i na prilagodljivost.

Hijerarhijski – oni koji ga koriste ne žure sa odlukom i analiziraju veći broj informacija. Sa njihovog stanovišta odluke treba da izdrže probu vremena.

Integrirani – oni koji ga koriste ne insistiraju uvek na jednoj najboljoj odluci.

2.5. Grupne odluke

U novije vreme govori se u vezi sa grupnim odlučivanjem o tzv. fenomenu „grupnog mišljenja“ – kada se stvaraju uslovi da stručno sposobna grupa donosi loše odluke.

Da bi se sprečile negativne posledice "grupnog mišljenja" sugerišu se neki metodi za njihovo prevazilaženje:

- „**đavolov advokat**“ – kada se jednoj osobi dodeljuje uloga da kritički procenjuje i dovodi u pitanje zaključke grupe da bi se sprečio prerani koncenzus. Potrebno je da postoji član grupe koji sve dovodi u sumnju.
- „**višestruki advokat**“ – više lica se uključuje i iznosi i brani neoportuna stanovišta.
- „**dijalektičko istraživanje**“ – problem se sagledava sa dva oprečna stanovišta. Očekivanje je da će suočavanje teze i antiteze dovesti do kreativne sinteze. Daju se kontra predlozina osnovu čega se otvara debata koja treba da rezultira kreativnom sintezom.

3. ODLUKA O IZBORU STRATEGIJE

3.2. Analiza razmaka

Koncept razmaka se bavi razlikom između očekivanog i željenog budućeg stanja stvari. Analiza razmaka može da otkrije da se preduzeće ne kreće u željenom smeru i da zatvaranje takvog razmaka može zahtevati značajno preusmeravanje izvora i promene u strategiji preduzeća.



Slika 6. Analiza razmaka

Slika 6 pokazuje da se razmak može ustanoviti definisanjem ciljeva u smislu željene pozicije preduzeća. pošto razmak treba da se zatvori da bi se ostvario cilj ili došlo u željenu poziciju preduzeća, zatvaranje razmaka se definiše kao cilj preduzeća. Dešava se da identifikovanje razmaka ima za rezultat modifikaciju cilja preduzeća, jer se vidi da razmak ne može da se zatvori; postoji kontinuelni feedback između formulisanja cilja i analize razmaka.

3.3. Testiranje opcija

SWOT (snaga, slabost, mogućnost, opasnost) analiza, može da se koristi uproceni strategijskih opcija (slika 7.). U području 1 je najpovoljnija situacija: preduzeće je suočeno sa više mogućnosti

u sredini i poseduje brojne snage što sve sugeriše tržišne strategije koje mogu da koriste takve mogućnosti. To upućuje orijentaciju na ofanzivne strategije (rasta).

U području 4 je najnepovoljnija situacija: preduzeće se suočava sa opasnostima u sredini i sa internim slabostima, što sugeriše da se traže defanzivne strategijske opcije, koje smanjuju ili preusmeravaju poslovnu aktivnost preduzeća.

U području 2, preduzeće koje posluje određene snage suočava se sa nepovoljnom sredinom. U toj situaciji preduzeće treba da ide na korišćenje strategijskih opcija koje koriste snagu da ostvare dugoročne mogućnosti na drugim proizvod/tržištima (diversifikaciju).

U području 3 se preduzeće suočava sa veoma povoljnim mogućnostima na tržištu, ali postoje ozbiljna interna ograničenja. Fokus treba da bude na pronalaženju strategijskih opcija koje eliminišu slabosti da bi se efektivnije tražile tržišne mogućnosti. Često se ide na strategiju zaokreta.



Slika 7. Dijagram SWOT analize

Izbor strategijske opcije zavisi od stavova stejkholdera preduzeća.

3.4. Vrednosno testiranje strategijskih opcija

Tehnologije ili usluge ugrađene u proizvod

	Bazične	Nove poznate	Nove nepoznate
Novi nepoznati	Osrednja	Niska	Niska
Novi poznati	Visoka	Osrednja	Niska
Bazični	Visoka	Visoka	Osrednja

Slika 8. Matrica familijarnosti

Stepen familijarnosti bitno utiče da se preferiraju strategijske opcije u poznatim poslovnim područjima.

Alternativne opcije	Potencijalni prinos	Verovatnoća prinosa	Očekivana vrednost opcija
A	90000	0,2	18000
B	75000	0,4	30000
C	60000	0,8	48000
	PP	X	VP = OV

Slika 9. Očekivana vrednost

Pri vrednovanju strategijskih opcija koristi se koncept očekivane vrednosti. Na slici 9 menadžment može da bira između 3 strategijske opcije sa različitim potencijalnim prinosima i različitim verovatnoćama tih prinosa. Množenjem potencijalnog prinosa sa verovatnoćom njegovog ostvarenja dobija se očekivana vrednost za alternativne strategijske opcije. Alternativa C ima najniži potencijalni prinos, ali ima visoku verovatnoću ostvarenja. Zbog toga ona daje najveću očekivanu vrednost.

GLAVA X: GENERIČKE STRATEGIJE

1. TRI GENERIČKE STRATEGIJE

1.1. Pozicioniranje i rentabilnost

Pozicioniranje određuje da li će rentabilnost preduzeća biti iznad ili ispod proseka grane.

Strategija usredsređenosti ima dve varijante: usredsređenost na osnovu troškova i usredsređenost na osnovu diferenciranja (slika 1).

		Konkurentna prednost	
		Niski troškovi	Diferenciranje
Širina konkurencije	Širi cilj	1. Vođstvo u troškovima	2. Diferenciranje
	Uži cilj	3A. Troškovna usmerenost	3B. Usmerenost na diferenciranje

Slika 1. Tri generičke strategije

Svaka od tri generičke strategije zahteva fundamentalno različite puteve do konkurentne prednosti kombinujući izbor tipa tražene konkurentne prednosti sa širinom strategijskog cilja gde želi da se ostvari konkurentna prednost. Vođstvo u troškovima i diferenciranje su kao strategije orijentisane da ostvare konkurentnu prednost na većem broju tržišnih segmenata, dok je strategija usredsređenosti orijentisana na prednost u troškovima ili diferenciranje na određenom tržišnom segmentu. Strategijske akcije koje su potrebne da se primeni svaka generička strategija variraju po pojedinim granama, kao i izvodljivost strategija u posebnoj grani. Osnova koncepta o generičkim strategijama je da je konkurentna prednost srce svake strategije, a ostvarenje konkurentne prednosti zahteva da preduzeće vrši izbore o tipu konkurentne prednosti koju namerava da ostvari i širine konkurencije u kojoj želi da je ostvari.

Ove strategije se nazivaju generičkim jer svi poslovi i grane mogu da ih koriste nezavisno da li se radi o proizvodnim, uslužnim ili čak neprofitnim organizacijama.

1.2. Ciljevi generičkih strategija

Cilj strategije vođstva u troškovima je da se ostvare bolje performanse u odnosu na konkurente u grani putem proizvodnje proizvoda po nižim troškovima. Preduzeće tako zaračunava niže cene od konkurenata i ostvaruje isti profit. Ukoliko su cene drugih preduzeća u grani slične, odnosno ujednačene, preduzeće ostvaruje profit.

Preduzeće koje sprovodi strategiju vođstva u troškovima ima mali nivo diferenciranja proizvoda. Preduzeće ide na prosečnog potrošača osetljivog na cene i obično ignoriše segmentaciju tržišta. Orijehtacija je na masovno tržište.

Cilj strategije diferenciranja je da se konkurentna prednost ostvari putem kreiranja proizvoda i usluga, koji se sagledavaju od strane potrošača kao jedinstveni, na neki bitan način.

	Vođstvo u troškovima	Diferenciranje	Usredsređenost
Diferenciranje proizvoda	Malo (uglavnom cenom)	Veliko (uglavnom jedinstvenošću)	Malo do veliko (cena ili jedinstvenost)
Segmentacija tržišta	Malo (masovno tržište)	Veliko (više tržišnih segmenata)	Malo (jedan ili malo segmenata)
Distinktivna kompetentnost	Proizvodnja i upravljanje materijalima	Istraživanje i razvoj i marketing	Svaki oblik distinkktivne kompetentnosti

Slika 2. Izbori proizvod/tržište/distinktivna kompetentnost i generičke strategije

Preduzeće ide na veliko diferenciranje proizvoda i više tržišnih segmenata. Često preduzeće koje odabere diferenciranje kao strategijsku opciju ide na podelu tržišta na više tržišnih niša. Distinktivna kompetentnost se stvara na osnovu snage u istraživanju i razvoju i marketingu kao eksterno orijentisanim poslovnim f-jama (slika 2).

Strategija usredsređenosti se razlikuje od vođstva u troškovima i diferenciranja uglavnom po tome što je usmerena na zadovoljavanje potreba ograničene grupe potrošača ili određenog tržišnog segmenta.

		Konkurentna prednost	
		Niski troškovi	Diferenciranje
Širina konkurencije	Širi cilj	Vođstvo u troškovima - *- Toyota	Diferenciranje - *- Dženeral Motors
	Uži cilj	Usredsređenost na troškove - *- Hundai	Usredsređenost na diferenciranje - *- BMW & Mercedes

Slika 3. Porterov model konkurentne prednosti primenjen u svetskoj automobilskoj industriji

Iako su Porterove generičke strategije primenljive u svim granama postoje situacije kada su jedne uspešnije od drugih.

2. STRATEGIJA VOĐSTVA U TROŠKOVIMA

2.1. Pretpostavke uspeha strategije

Strategija vođstva u troškovima je dobra opcija:

1. kod elastične tražnje,
2. kada sva preduzeća u grani proizvode relativno homogene standardne proizvode,
3. kada nema više načina da se ostvari diferenciranje proizvoda što ima veliku vrednost za potrošače,
4. najveći broj kupaca koristi proizvod na isti način i
5. kupci imaju male troškove ili nikakve ako promene prodavca i zainteresovani su za najbolju kupovinu.

2.2. Veličina preduzeća i vođstvo u troškovima

Kako u teoriji, tako i u praksi, pretpostavlja se da dolazi do sniženja troškova sa porastom veličine preduzeća. Pretpostavlja se da postoji optimalna veličina (skala) pri kojoj su dugoročni prosečni troškovi najniži po jedinici proizvodnje. Pravi se razlika između ekonomije veličine (koja je rezultat veličine) i ekonomije obima (koja je rezultat boljeg korišćenja postojećeg kapaciteta preduzeća). Najniži dugoročni prosečni troškovi (optimalna veličina preduzeća) predstavljaju logičnu osnovu za sticanje konkurentne prednosti.

Pored ekonomije veličine i ekonomije obima postoji i ekonomija varijeteta ili ekonomija širine. Ona postoji kada ista oprema može da proizvodi različite proizvode ekonomičnije u kombinaciji, nego pojedinačno. U savremenoj od strane računara kontrolisanoj mašini nije bitno da li radi sukcesivno na tucetu istog dizajna ili slučajnim redosledom na tucetu različitih dizajna proizvoda, naravno, u okviru limita porodice dizajna. Promene varijeteta (pa i troškova) su zanemarljive, pošto zadatak pripreme mašine zahteva malo više nego čitanje programa računara. To je ekonomija varijeteta, a ne obima, što znači da se omogućavaju odgovarajuće prednosti i za manje fleksibilne pogone.

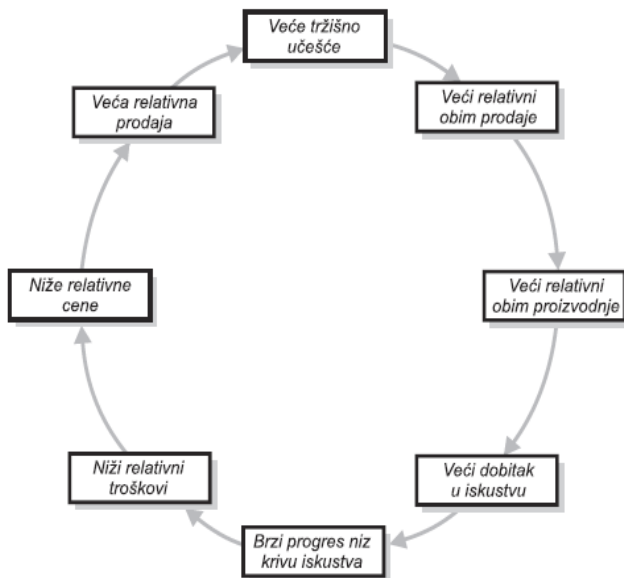
2.3. Kriva iskustva i vođstvo u troškovima

Koncept krive iskustva je prvi put prezentiran od strane poznate konsultantske firme (Boston Consulting Group) svojim klijentima 1966. godine, da bi danas bio poznat i korišćen od strane preduzeća u mnogim zemaljama. Koncept krive iskustva se bazira na empirijskom istraživanju koje je verifikovalo hipotezu da kod kompleksnih proizvoda i usluga troškovi, kada se koriguje uticaj inflacije, po pravilu opadaju od 20% do 30% uvek kada se ukupno kumulirano iskustvo udvostruči

Empirijska istraživanja pokazuju da oblici krive iskustva mogu biti različiti.

Kod zrele industrije kriva iskustva može biti vodoravna i potrebno je mnogo vremena da se duplira kumulirano iskustvo.

Određeni faktori doprinose povećanju efikasnosti na osnovu krive iskustva.



Slika 4. Ciklus efekata iskustva

Prednost u troškovima ostvaruje se, na osnovu koncepta krive iskustva, sa većim kumulativnim iskustvom od ostalih preduzeća u grani.

Kriva iskustva se koristi da se predvide troškovi.

Smatra se da je konvencionalna strategija bazirana na krivi iskustva orijentisana na stvaranje učešća na tržištu u fazi rasta u životnom ciklusu proizvoda.

[BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.](#)

RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM