

II – MENADŽMENT I STRATEŠKI MENADŽMENT

Prema Fayolu, menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. To je proces ili funkcija koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem.

Menadžment ima trojaku funkciju:

Prvo, menadžment se posmatra i definiše kao proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima ili sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva.

Drugo, menadžment se posmatra i kao posebna grupa ljudi čiji je posao da upravljaju izvršavanjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi ljudi, radi efikasnog dostizanja predviđenih, zajedničkih ciljeva (grupa ljudi koji imaju ovlašćenja da upravljaju realizacijom poslova).

Treće, menadžment je posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima.

Proučava menadžment kao složeni proces sa nizom podprocesa, i kao grupu ljudi koja radi na upravljanju procesima i sistemima, a takođe proučava sve pojedinačne upravljačke probleme i fenomene vezane za efikasno izvršavanje određenih poslova i zadataka.

Menadžment se može posmatrati kao:

- Ekonomski resurs (ekonomsko stanovište)
- Sistem vlasti (stanovište organizacije)
- Sistem elite (sociološko stanovište)

Specijalizovane upravljačke discipline mogu biti:

- Upravljanje projektom
- Strateški menadžment
- Upravljanje promenama
- Upravljanje inovacijama
- Upravljanje znanjem
- Upravljanje rizikom
- Totalno upravljanje kvalitetom
- Interkulturni menadžment

III – DEFINISANJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment predstavlja moderan pristup upravljanju preduzećem, pod kojim se podrazumeva kontinualan proces stalnog prilagođavanja preduzeća promenljivoj okolini, u kome okolina vrši permanentan uticaj na preduzeće, a samo preduzeće vrši određeni uticaj na okolinu u kojoj egzistira i kojoj se prilagođava.

Strategijsko upravljanje preduzećem obuhvata utvrđivanje i definisanje ciljeva, određivanje strategije, proces realizacije definisane strategije i kontrolu realizacije i dobijenih rezultata.

Igor Asnoff je 1965. u 'Corporate Strategy' definisao menadžment kao aktivan proces određivanja i vođenja kursa firme prema njenim ciljevima i o upravljanju prilagođavanjem firme promenama u okolini, što predstavlja strateški menadžment.

On strategijsko planiranje razvija dalje i govori o promeni, odnosno realizaciji strategije, označavajući proces definisanja i primene strategije kao strategijski menadžment.

Strategijski menadžment se bavi budućnošću preduzeća, njegovom budućom pozicijom i poslovanjem, i podrazumeva definisanje ciljeva koje preduzeće želi u budućnosti da dostigne i pravce i načine dostizanja ovih ciljeva, što i predstavlja strategiju.

Asnoff definiše strategiju kao ponašanje kada se u borbi ostane bez zaliha municije, ali se i dalje drži vatra da neprijatelj to ne može da oseti.

Strategija se definiše kao vodič u budućnost, kao način vođenja preduzeća u budućnost. Strategijom se određuju osnovni ciljevi i pravci razvoja, i mesto koje će preduzeće zauzeti u budućnosti.

Strategija se definiše kao skup pravila odlučivanja, koji se odnose na ponašanje preduzeća u promenljivoj okolini u budućnosti.

Mintzberg definisanje strategije povezuje sa pet osnovnih elemenata koji su nazvani 5P:

1. Plan – unapred određeni pravac akcije u dostizanju budućih ciljeva. Definiše se šta preduzeće želi da postigne i postane u budućnosti i kako stići do željenog stanja
2. Smicalice – posebne strategije kojima se prikivaju stvarne namere ili planovi. Služe da konkurente odvedu na pogrešan put
3. Uzorci – ponašanje i procesi koji proizilaze iz nameranih ili nenameranih akcija. Planovi i trikovi su promišljene strategije, dok su uzorci hitne strategije.
4. Položaj – ili lokacija organizacije u odnosu na okolinu (pozicija i snaga na tržištu)
5. Perspektiva – sposobnosti i mogućnosti unutar organizacije (način gledanja na okolinu). Organizacija sa perspektivnim prilazom je takva organizacija koja smatra da ona može da učini poseban doprinos društvu u kom posluje.

Osnovna podela strategija se vrši prema organizacionim nivoima:

- 1) Opšta ili globalna strategija (za nivo cele organizacije)
- 2) Poslovna strategija (za svaku strategijsku poslovnu jedinicu)
- 3) Funkcionalna strategija (za funkcionalnu jedinicu)

Strategijski menadžment podrazumeva strategijsku analizu preduzeća i okruženja, definisanje i izbor relevantnih strategija, planiranje realizacije određene strategije i sprovođenje strategije.

Strategijski menadžment podrazumeva formiranje i realizaciju više strategija kojima se postižu različiti strategijski ciljevi.

Zavisno od nivoa menadžmenta u preduzeću, najčešće se vrši podela na opštu, poslovnu i operativnu strategiju.

Strategijski menadžment je obično suprotstavljen operativnom menadžmentu. Operativni menadžment je u osnovi kratkoročan i detaljan, odigrava se u kontekstu neposrednih ili bliskih budućih događaja. Strategijski menadžment obuhvata zamisli i akcije, koji su usredsređeni na dugoročnu budućnost celokupne organizacije, i koje se vode u uslovima značajne neizvesnosti. Strategijski menadžment je pre svega odgovornost top menadžmenta, a operativni menadžment odgovornost srednjeg i operativnog menadžmenta.

Asnoff i McDonnell definišu strategijski menadžment kao sistematski pristup za upravljanje strategijskim promenama koje se sastoje od sledećih elemenata:

- Poziciranje firme u buduću položaj kroz formulisanje strategije i planiranje mogućih alternativa
- Strategijski odgovor u realnom vremenu kroz upravljanje
- Sistematsko upravljanje otporima u toku primene strategije.

Cole definiše strategijski menadžment kao postupak kojim upravlja najviši menadžment, kojim se određuju fundamentalni pravci i ciljevi organizacije, da bi se obezbedio niz odluka koje će obezbediti postizanje tih ciljeva i pravaca na dugi rok i prilagodljivih odgovora u kratkom roku.

IV – MODEL STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Predlaže sledeći model definisanja procesa strategijskog menadžmenta, koji obuhvata 6 faza:

1. Strategijska analiza
2. Predviđanje budućnosti
3. Definisanje misije i strategijskih ciljeva
4. Formulisanje i izbor strategije
5. Primena strategije
6. Kontrola primene strategije

Radni model strategijskog menadžmenta (Cole) posmatra proces strategijskog menadžmenta kao skup ili ciklus odluka, gde svaki skup odluka ima udarno dejstvo na sledeće odluke i sve one koje su povezane tim odlukama. Model ima sledeće faze (slika na str 19):

- 1) Definisanje globalne svrhe organizacije
- 2) Definisanje fundamentalnih pravaca/ciljeva
- 3) Uspostavljanje mehanizama za lakše donošenje odluka
- 4) Procenjivanje spoljašnje i unutrašnje okoline
- 5) Dogovor i proglašavanje glavnog proizvodnog tržišta i drugih ključnih zadataka
- 6) Primena odluka preko menadžerske strukture
- 7) Prikaz rezultata i revizija osnovnih pravaca/ciljeva.

Cole navodi 6 osnovnih karakteristika strategijskog menadžmenta:

- 1- Temelj strategijskog menadžmenta (misija, strateški pravci itd)
- 2- Prikaz organizacionih okolina (unutrašnje i spoljašnje)
- 3- Definisanje strategijskih izbora (tržišta, proizvodi, resursi, prioriteti)
- 4- Postavljanje operativnih pravaca i zadataka (tržišno učešće, zahtevi za personalom itd)
- 5- Primena planova (vremenski planovi, budžeti..)
- 6- Prikazivanje progresa (mesečno, kvartalno)

Osnovni elementi strategijskog menadžmenta obuhvataju sledeće:

- a. Jasno razumevanje ili viziju onoga šta je osnovni posao organizacije (misija organizacije)
- b. Jasno definisanje osnovnih ciljeva i zadataka koje treba postići, koji su izraženi kroz tržište koje treba opslužiti, usluge koje treba pružiti, kvalitet tih usluga i zarade
- c. Skup vodećih politika koje će ukazati menadžerima i zaposlenima u kom pravcu treba da vode posao firme

Spoljašnja okolina obuhvata:

- a) Poslovno okruženje (konkurenti i njihovo ponašanje, želje potrošača, snabdevači...)
- b) Političko i ekonomsko okruženje
- c) Socijalno okruženje
- d) Tehnološko okruženje
- e) Međunarodna dimenzija spoljašnjeg okruženja

Prikaz unutrašnje okoline:

- 1) Pogodnost postojeće organizacione strukture
- 2) Menadžerski stil
- 3) Broj i karakteristike postojećeg osoblja
- 4) Veštine kojima raspolaže osoblje
- 5) Organizaciona kultura
- 6) Odnos prema stakeholderima
- 7) Prikaz korišćenja nove tehnologije
- 8) Prikaz postojećih organizacionih funkcija
- 9) Finansijski rezultati

Definisanje strategijskih izbora se odnosi na definisanje i izbor odgovarajućih strategija na nivou organizacije i na nivou poslovnih jedinica.

Menadžerska struktura obezbeđuje primenu planova koordinacijom ljudi i poslova kroz odgovarajuću organizacionu strukturu, postavljanje proizvodno-kontrolnog sistema, koji predstavlja složeni komunikacioni sistem u koji su uključeni svi zaposleni.

V - STRATEGIJSKA ANALIZA

Prema Cole-u, analiza okoline treba da obuhvati najvažnije segmente:

1. Poslovnu okolinu
2. Političku i ekonomsku okolinu
3. Socijalnu okolinu
4. Tehnološku okolinu
5. Međunarodnu dimenziju spoljne okoline

Prema istom autoru, u stratezijskoj analizi je potrebno obuhvatiti i određeni broj faktora vezanih za unutrašnje mogućnosti organizacije:

- 1) Pogodnost postojeće organizacione strukture za novu strategiju
- 2) Prikaz postojeće menadžerske strukture
- 3) Karakteristike postojeće kadrovske strukture
- 4) Tekuća znanja i veštine osoblja
- 5) Organizaciona kultura
- 6) Prikaz organizacione politike prema stejkholderima
- 7) Prikaz korišćenja nove tehnologije
- 8) Prikaz doprinosa ostalih funkcija (marketing, kadrovska, IR funkcija)
- 9) Prikaz finansijskog sistema.

Analiza okoline

Analiza okruženja obuhvata analizu sledećih najznačajnijih faktora, odnosno oblasti:

- Tržište
- Nauka i tehnologija
- Ekonomska politika zemlje
- Zakonska regulativa
- Finansijske institucije
- Ekologija i dr.

Prema Cole-u, glavni spoljašnji faktori koji utiču na organizaciju su:

- a) Potrošači
- b) Konkurenti
- c) Industrija
- d) Snabdevači
- e) Akcionari i kreditori
- f) Tržište rada
- g) Tehnologija
- h) Vlada i zakoni
- i) Nadnacionalna tela
- j) Lobističke grupe
- k) Privatni pojedinci.

Analiza preduzeća

Analiza preduzeća i njegovih mogućnosti da se adaptira promenama u okolini treba da obuhvati sledeće potencijale preduzeća:

- 1- Kadrovske
- 2- Organizacione
- 3- Tehničko-tehnološke
- 4- Istraživačko-razvojne
- 5- Finansijske

Strategijska analiza u oblasti organizacije i upravljanja treba da utvrdi kakav je organizacioni potencijal preduzeća i da li može da omogući adaptaciju preduzeća u promenljivoj okolini.

Zadatak analize istraživačko-razvojnog potencijala preduzeća u okviru strategijske analize je da utvrdi raspoloživost svih elemenata istraživačko-razvojnog rada i raspoloživost određenog znanja i know-how kao rezultata sopstvenog istraživačko-razvojnog rada.

Praktične metode strategijske analize

a) SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja kombinovanu analizu kojom se istražuju interni i eksterni faktori i uticaji na preduzeće, radi ostvarenja određenih strategijskih ciljeva. SWOT analiza omogućava da se dobije odgovor na pitanje gde se u sadašnjoj situaciji preduzeće nalazi, koje su mu glavne prednosti (snage) i slabosti, i kakve su mu šanse (mogućnosti) i koje prepreke (pretnje) da se stigne do planiranih ciljeva u budućnosti.

Uz pomoć SWOT analize može se utvrditi strategijska pozicija preduzeća i sagledati koje strategije najbolje odgovaraju preduzeću, i da li će određene strategije preduzeće moći na adekvatan način da primeni.

Prednosti ili snage preduzeća čine raspoloživi potencijali i mogući pozitivni uticaji preduzeća vezani za konkurenciju i za potrošače, koji postoje unutar preduzeća i preduzeće ih može iskoristiti za poboljšanje svoje pozicije i postizanje svojih strategijskih ciljeva.

Slabosti preduzeća čine razne nepovoljne okolnosti i različita ograničenja koja ima samo preduzeće u odnosu na okolinu, na konkurenciju i na potrošače.

Šanse ili mogućnosti su pozitivni uticaji i povoljne okolnosti koje deluju ili postoje u okruženju i koje preduzeće može da iskoristi radi poboljšanja svoje strategijske pozicije i dostizanja svojih strategijskih ciljeva.

Opasnosti ili pretnje čine negativni uticaji i nepovoljne okolnosti iz okruženja koje deluju na preduzeće i mogu štetno da utiču na poziciju preduzeća i da odmgnu u dostizanju strategijskih ciljeva.

Kao metoda primene SWOT analize, predlaže se matrica mogućnosti i opasnosti. Pomoću ove matrice dobijamo identifikovane mogućnosti ili šanse i opasnosti ili pretnje, i može se analizirati i

utvrditi njihov prioritet u odnosu na potencijalne koristi i štete za preduzeće i verovatnoća njihovog nastajanja.

SWOT analiza treba da obuhvati širok vremenski horizont – prošlost, sadašnjost i budućnost.

b) BPEST analiza

BPEST analiza se koristi za strategijsku analizu okoline. Ona se zasniva na analizi nekoliko osnovnih spoljašnjih faktora koji značajno utiču na buduće ponašanje preduzeća. To su poslovni, politički, ekonomski, socijalni i tehnološki uticaji.

Poslovni uticaji uključuju analizu stanja u odgovarajućoj oblasti privrede ili grani industrije, zatim analizu kompleksa tržišnih uticaja vezanih za tražnju, potencijalne i realne kupce, kupovnu moć potrošača, analizu pojedinih delova tržišta i dr.

Politički uticaji obuhvataju analizu zakonodavstva vezanog za poslovanje preduzeća i radne odnose, zatim analizu globalnog okruženja i političkih promena u zemljama gde se nalaze najznačajnija tržišta i kupci, razvoj političkih i trgovinskih odnosa u zemljama sa kojima se blisko saraduje i dr.

Ekonomski uticaji se odnose na glavne poluge ekonomske politike zemlje i ukupno stanje ekonomije, na devizni kurs i stanje nacionalne valute, na stopu inflacije, ekonomske veze, javne rashode i dr.

Socijalni uticaji se odnose na analizu opšteg socijalnog stanja u zemlji, na nezaposlenost i socijalnu ugroženost, na socijalnu politiku i sl.

Tehnološki uticaji obuhvataju analizu rezultata naučno-tehnološkog razvoja, analiziraju nova znanja i mogućnosti primene i slično.

Interna analiza preduzeća

i) BCG matrica

BCG matrica je jedna od osnovnih portfolio matrica koju je za potrebe strategijske analize formirala Boston Consulting Group. Ova matrica se koristi prvenstveno za strategijsku analizu poslovanja određene organizacije, ali takođe i za generisanje novih strategijskih alternativa. Strategijska pozicija firme se analizira i određuje u odnosu na dve osnovne karakteristike:

- Stopu rasta tržišta
- Relativno tržišno učešće (konkurentna pozicija firme)

Stopa rasta tržišta	Visoka	ZVEZDE	ZNAK PITANJA
	Niska	KRAVE MUZARE	PSI
		Visoko	Nisko
		Relativno tržišno učešće	

Krave muzare u matrici su proizvodi ili poslovi koji imaju veliko relativno tržišno učešće, i niskom stopom rasta tržišta. Oni imaju dobru tržišnu poziciju i nalaze se u zreloj fazi životnog ciklusa, te zbog toga omogućavaju visoke profite.

Zvezde su proizvodi ili poslovi koji imaju visoko relativno tržišno učešće i visoku stopu rasta tržišta. To su veoma perspektivni poslovi ili proizvodi, koji u ovom trenutku daju manje profite, i zahtevaju visoka ulaganja. Nalaze se u fazi rasta, i u perspektivi prelaze u krave muzare.

Znak pitanja (problematična deca) su proizvodi ili poslovi sa niskim relativnim tržišnim učešćem i sa visokom stopom rasta tržišta. Ovi proizvodi ili poslovi mogu prerasti u krave muzare ili zvezde ukoliko se pravilno investira, ali nema garancije da će se to dogoditi, odnosno postoji rizik da se ulaganja ne isplate i da oni ne pređu u zvezde ili krave muzare, već u pse.

Psi su proizvodi ili poslovi sa niskim relativnim tržišnim učešćem i niskom stopom rasta tržišta. Nalaze se u fazi opadanja i donose mali profit. Perspektive su slabe i najbolje bi bilo da se ovi proizvodi napuste.

BCG matrica omogućava definisanje optimalnog poslovnog portfoila organizacije ili poslovne jedinice. Omogućava kombinovanje poslova i analizu sadašnje i buduće pozicije strateških poslovnih jedinica.

ii) McKinsey/GE matrica

Konsultantska kuća McKinsey i General Electric razvili su posebnu portfolio matricu, koja takođe služi za stratešku analizu i generisanje strateških alternativa.

Kod McKinsey/GE matrice koriste se dve dimenzije: konkurentna sposobnost preduzeća (snaga preduzeća) i atraktivnost industrije (grane).

U zavisnosti od mesta na dijagramu, mogu se odrediti proizvodi ili poslovi koji su više ili manje atraktivni i konkurentski sposobni.

Snaga preduzeća	Visoka	Investicije i rast	Selektivni rast	Selektivno investiranje
	Srednja	Selektivni rast	Selektivno investiranje	Žetva
	Niska	Selektivno investiranje	Žetva	Žetva
		Visoka	Srednja	Niska
		Atraktivnost tržišta		

Proizvodi i poslovi koji imaju visoku atraktivnost i visoku konkurentsku sposobnost su poslovi koji donose rast i razvoj i treba ih investiciono podržati. U zoni srednje aktivnosti i konkurentске sposobnosti se također nalaze proizvodi i poslovi koji obezbeđuju rast, ali kod njih treba selektivno investirati. U zoni srednje ili male atraktivnosti i konkurentске sposobnosti nalaze se proizvodi i poslovi kod kojih treba maksimalno izvlačiti profit. Kod ovih proizvoda i poslova ne treba vršiti ulaganja i treba ih polako napuštati.

iii) Porterov model lanca vrednosti

Porterov model lanca vrednosti je metod koji služi za analizu internog okruženja firme, odnosno za analizu prednosti i slabosti samog preduzeća.

Analiza lanca vrednosti predstavlja organizacionu analizu skupa aktivnosti i procesa jedne firme, sa ciljem da se poboljša efikasnost i smanje troškovi, i na taj način stekne konkurentska prednost.

Sve aktivnosti u jednoj firmi podeljene su u dve osnovne grupe: primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti su: Unutrašnja logistika, Proizvodnja, Spoljašnja logistika, Marketing i prodaja, Usluge. Aktivnosti podrške su: Infrastruktura, HR menadžment, Tehnološki razvoj i Nabavka.

Ulazna logistika obuhvata prijem, skladištenje i distribuciju inputa potrebnih za proizvod, kao i kontrolu zaliha, naručivanje od dobavljača i korišćenje voznog parka. Izlazna logistika je vezana za distribuciju proizvoda kupcima i obuhvata skladištenje gotovih proizvoda, transport, redosled narudžbina i isporuke gotovih proizvoda.

iv) Analiza poslovnih funkcija

Ova organizaciona metoda omogućava da se detaljno istraže i analiziraju osnovne poslovne funkcije u organizaciji, i time utvrde mogućnosti organizacije da definiše i realizuje određene strategije koje dovode do željenog rasta i razvoja organizacije.

Može se reći da postoji pet poslovnih funkcija – Istraživanje i razvoj, proizvodnja, marketing, finansije i kadrovi.

Funkcija istraživanja i razvoja obuhvata skup poslova vezanih za:

- Predviđanje, planiranje i realizaciju razvoja preduzeća
- Istraživanje, razvoj i uvođenje novih proizvoda i proizvodnih programa
- Istraživanje i razvoj tehnije i tehnologije
- Istraživanje i razvoj organizacije i upravljanja
- Istraživanje i razvoj kadrova.

Proizvodna funkcija obuhvata skup poslova i zadataka vezanih za tehnološku pripremu, operativnu pripremu, neposrednu proizvodnju, kontrolu kvaliteta, održavanje i transport.

Poslovi marketinga su vezani za proizvod, njegove karakteristike, kvalitet, marku, dizajn i pakovanje.

Finansijska funkcija obuhvata sledeće poslove i zadatke:

- Izradu potrebnih finansijskih planova
- Obezbeđenje finansijskih sredstava
- Obezbeđenje racionalnog korišćenja i cirkulacije finansijskih sredstava
- Prikazivanje i analiziranje rezultata poslovanja
- Vođenje dokumentacije
- Kontrola finansijskog poslovanja preduzeća
- Evidencija stanja sirovina, materijala i gotovih proizvoda
- Izrada godišnjih bilansa i dr.

Poslovi kadrovske funkcije obuhvataju sledeće osnovne poslove i zadatke:

- Planiranje potreba za kadrovima
- Prijem, selekcija, izbor i zapošljavanje kadrova
- Obuka kadrova
- Vrednovanje učinka
- Napredovanje i razvoj
- Zaštita i dr.

Analiza okoline

a. Porterov model pet snaga

U ovom modelu se konkurentna okolina opisuje i analizira kroz pet osnovnih faktora, koji značajno utiču na preduzeće i njegovu konkurentnost na određenom tržištu. To su sledeći faktori:

1. Ulazne barijere
2. Pregovaračka snaga kupca
3. Pregovaračka snaga dobavljača
4. Supstituti
5. Konkurenti

Ovih pet snaga omogućava organizaciji ili poslovnoj jedinici da utvrdi svoj konkurentski potencijal za određenu delatnost.

Postoje više izvora ulaznih barijera – ekonomija obima, diferencijacija proizvoda, kapitalni zahtevi, zamena troškova, pristup distribucionim kanalima i postojanje visokih troškova koji su nezavisni od obima.

b. Analiza stejkholdera

Stejkholderi su različita lica, grupe ili organizacije koje su na bilo koji način zainteresovane za realizaciju određene strategije ili određenog poduhvata, i mogu vršiti određeni uticaj na njihovu realizaciju.

Schilling ističe dve vrste analize stejkholdera: strategijska analiza i normativna analiza. Strategijska analiza stejkholdera ukazuje na menadžerske probleme vezane za stejkholdere koji će imati određeni uticaj na finansijske rezultate preduzeća. Normativna analiza u prvi plan stavlja menadžerske probleme vezane za stejkholdere, koje treba analizirati i rešavati iz moralnih i etičkih razloga.

Postoje dve osnovne grupe stejkholdera: interni i eksterni stejkholderi. U interne stejkholdere spadaju akcionari, menadžerska struktura, projektni menadžeri i projektni tim, pojedinci i grupe iz matičnog preduzeća i dr. Eksterni stejkholderi su banke, poslovni partneri, klijenti i drugi korisnici rezultata strategije, konkurencija, dobavljači, vlada, mediji i dr.

Azaliza stejkholdera obuhvata sledeće osnovne korake:

- 1) Identifikacija i klasifikacija stejkholdera
- 2) Analiza i utvrđivanje interesa pojedinih stejkholdera
- 3) Analiza i utvrđivanje mogućih uticaja pojedinih stejkholdera
- 4) Definisane prioriteta stejkholdera sa najvećim uticajem na realizaciju strategije
- 5) Određivanje načina za dobijanje podrške pojedinih (prioritetnih) stejkholdera.

Koncept sveobuhvatne strategijske analize

Prema ovom pristupu okvir za strategijsku analizu obuhvata tri dela, odnosno tri faze:

- 1) Situacionu analizu
- 2) Analizu oslonca
- 3) Analizu alternativa

Situaciona analiza se odnosi na razmatranje, opis i analizu sadašnje situacije u kojoj se organizacija nalazi. Situaciona analiza obuhvata analizu spoljašnjeg okruženja, unutrašnju analizu organizacije, opis postojeće strategije i analizufinansijskih pokazatelja organizacije iz prošlosti i sadašnjosti. Situaciona analiza daje odgovore na pitanja u vezi proizvoda organizacije u oblasti u kojoj posluje, postojećih kupaca, konkurentske prednosti, postojeće strategije, rezultata poslovanja itd.

Analiza oslonca predstavlja vezu između situacione analize i analize alternativa, i bavi se predviđanjima i usmeravanjima budućih akcija. Analiza oslonca najpre sumira rezultate situacione analize, zatim se bavi predviđanjem šta se može dogoditi ako se ostane na postojećoj strategiji i ne uvedu promene, i na kraju daje osnov i smer za buduće akcije, odnosno određivanje strategijskog pravca budućeg delovanja organizacije.

Analiza alternativa obuhvata definisanje strategijskih alternativa i procenu njihovog uticaja na ciljeve organizacije. Predlaže se strategijska promena, odnosno promena strategije organizacije, ili se predlaže manja promena koja se odnosi na poboljšanje postojeće strategije.

- 1) Situaciona analiza

Obuhvata:

- a) Uvodne informacije o organizaciji
- b) Spoljašnju analizu

- c) Unutrašnju analizu
- d) Opis postojeće strategije
- e) Analizu finansijskih pokazatelja

Uvodne informacije o organizaciji sadrže istorijski pregled organizacije i osnovni cilj analize. Zatim treba objasniti čime se organizacija do sada bavila i kako je stigla do sadašnje pozicije. Takođe treba dati i određene opšte informacije o organizaciji, kao što su opis vlasništva i kontrole, objašnjenje korporativnog cilja i kompetitivnih strategija poslovnih jedinica.

Spoljašnja analiza obuhvata analizu i određivanje privrede u kojoj poslovna jedinica deluje, odnosno, pre svega, utvrđivanje konkurenata. To se odnosi na definisanje privredne proizvod matrice i mape strategijske grupe. Sledeći element u spoljašnjoj analizi je analiza privrednih lanaca nabavke ili analiza tokova robe. Spoljašnja analiza obuhvata i analizu, definisanje i opis stanja privrede i njenih osnovnih karakteristika, kao i analizu privredne konkurentnosti. Spoljašnja analiza se u ovom modelu završava analizom privrednih kretanja i kretanja konkurenata.

Unutrašnja analiza se obavlja da bi se utvrdili postojeći i mogući izvori konkurentske prednosti preduzeća. Pri tome se utvrđuju i analiziraju prednosti i nedostaci preduzeća, resursi i sposobnosti za konkurentsku prednost preduzeća i za definisanje valjane strategijske alternative.

Unutrašnja analiza obuhvata: analizu resursa, analizu lanca vrednosti, analizu relacionog menadžmenta i analizu održivosti.

Analiza resursa treba da utvrdi i analizira finansijske resurse, ljudske resurse, fizička sredstva, nematerijalna sredstva, tehnološka sredstva i dugoročne ugovore.

Analiza lanca vrednosti obuhvata 4 osnovne faze – u prvoj se definiše dijagram tokova robe, čime se dobijaju osnovne aktivnosti preduzeća i njegovih partnera; u drugoj se proučava i opisuje šta obuhvata svaka aktivnost koju obavlja preduzeće; u trećoj se utvrđuje kako svaka aktivnost doprinosi vrednosti poslovanja; a u četvrtoj fazi se procenjuje koliko preduzeće dobro obavlja svoje aktivnosti u odnosu na konkurente.

Analiza relacionog menadžmenta obuhvata razmatranje kako preduzeće deluje i kako upravlja spoljnim konkurentskim i kolaborativnim snagama. Analiza relacionog menadžmenta se obavlja sa stanovišta preduzeća i usmerena je na razmatranje spoljnih faktora koji utiču na preduzeće i kako preduzeće upravlja njima.

Analiza održivosti se odnosi na utvrđivanje realnog strategijskog značaja utvrđenih izvora konkurentske prednosti. Održiva konkurentska prednost proizilazi iz sposobnosti preduzeća da obavlja svoje aktivnosti i na način koji je teško imitirati ili prisvojiti.

Opis postojeće strategije – Najpre treba razmotriti korporativnu strategiju, zatim strategiju pozicioniranja preduzeća u okviru segmenta proizvod/korisnik. Postoje tri osnovne strategije pozicioniranja: proizvodna orijentacija korisnička orijentacija i orijentacija udubljenja. Pored korporativne treba razmotriti i kompetitivnu strategiju, koja se odnosi na analizu kako svaka poslovna jedinica u okviru preduzeća posluje i stvara novac. Takođe treba analizirati funkcionalnu strategiju i razmotriti koje funkcionalne aktivnosti preduzeće proizvodi samostalno, koje zajedno sa

drugima, a koje ugovara da mu obave treća lica. Na kraju treba analizirati stepen usklađenosti između pojedinih nivoa strategije, posebno da li se međusobno podržavaju.

Analiza finansijskih pokazatelja treba da pokaže finansijsku sposobnost i učinke preduzeća. Racio analiza treba da obuhvati četiri osnovna finansijska racija: profitabilnost, likvidnost, leveridž i racio aktivnosti.

2) Analiza oslonca

Analiza oslonca predstavlja vezu između situacione analize i analize alternativa, i ona omogućava da se proceni valjanost postojeće strategije i mogućnost da se ona koristi u budućnosti, ili da se proceni da postoje ozbiljni problemi koji traže nove strategijske pravce i alternative.

Prema Boardmanu, postoje tri osnovne faze analize oslonca:

- a. Kratak pregled sadašnje situacije
- b. Procena očekivanih pokazatelja tekuće strategije
- c. Izjava o strategijskom pravcu i nameri

Za analizu i procenu situacije Boardman predlaže BCG matricu i McKinsey/GE matricu.

3) Analiza alternativa

Boardman predlaže pristup u kome se strategijske alternative procenjuju prema definisanom cilju ili ciljevima, i ovaj pristup sadrži pet faza:

- Generisanje strategijskih alternativa
- Formiranje ciljeva i kriterijuma za izbor
- Odabir i razvoj scenarija
- Procena alternative
- Preporuke

Boardman predlaže 4 opsta metoda za procenu:

- Diskontovana analiza tokova gotovine
- Analiza profitabilnosti
- Izmenjena diskontovana analiza gotovine
- Višeciljna analiza

VI – PREDVIĐANJE BUDUĆNOSTI

Metode predviđanja

- Ekstrapolacija trenda
- Regresiona analiza
- Brainstorming
- Delfi metoda
- Senzitivna analiza
- Scenario metod
- Metod simulacije
- Pattern metod
- Drvo odlučivanja

Ekstrapolacija trenda koristi podatke iz prošlosti da bi se na osnovu njih predvidela budućnost. Sadašnji uslovi poslovanja nisu stabilni već najčešće turbulentni, oni nisu kontinuelni, već diskontinuelni.

Regresiona analiza predstavlja statistički metod pomoću koga se utvrđuju veze između određenih promenljivih veličina. Regresiona analiza meri prosečne promene jedne veličine izazvane promenama druge veličine.

Brainstorming spada u grupu intuitivnih metoda koja se primenjuje kroz organizovanje sastanka grupe eksperata na kome oni raspravljaju o određenom problemu i iznose svoje ideje i pretpostavke za rešavanje problema. Da bi se ostvarila što bolja atmosfera na sastanku i omogućilo slobodno iznošenje ideja, u sprovođenju brainstorming metode obično se usvajaju određena pravila – poželjno je predložiti što veći broj različitih ideja; sve ideje su dobrodošle; nije dozvoljena kritika ideja; ideje se razmatraju, ne procenjuju.

Delfi metoda je jedna od osnovnih metoda predviđanja. Kontakti sa ekspertima obavljaju se serijom upitnika preko kojih se od njih traže prognoze i daju raznovrsne informacije, pri čemu je njihova anonimnost obezbeđena. U prvoj seriji upitnika, ekspertima se daju neophodne informacije a od njih se traži da daju svoju prognozu, na osnovu kojih se izračunava prosečna prognoza (srednja vrednost, medijana) i variranje prognoze oko srednje vrednosti (mera preciznosti prognoza). Negativna strana je subjektivnost eksperata i nemogućnost da se odredi optimalna veličina grupe eksperata (veća grupa sadrži manji broj pravih eksperata), dok su dobre strane to što se zajednička prognoza dobija organizovanim i sistematskim usaglašavanjem, i što je pored kvalitativnih moguće dobiti i kvantitativne pokazatelje.

Postupak delfi metode:

- Definisati problem
- Formirati tim eksperata
- Odrediti horizont u kome će se vršiti predviđanje
- U prvoj seriji upitnika, od svakog eksperta pojedinačno tražiti prognozu
- Dobijene prognoze urediti i odrediti medijanu i donji i gornji kvartil

- U drugoj seriji upitnika, ekspertima poslati srednje vrednosti i tražiti da preispitaju ili koriguju svoje prognoze
- U zadnjoj seriji upitnika traži se konačna prognoza.

Analiza osetljivosti predstavlja računski postupak predviđanja uticaja promena ulaznih podataka na izlazne rezultate jednog modela. Ova metoda se često koristi za donošenje poslovnih odluka u uslovima neizvesnosti, odnosno za donošenje odluka koji se tiču budućih stanja i događaja.

Metodološki postupak primene analize osetljivosti: Najpre se definiše jedan skup izlaznih veličina na osnovu kojih se donosi određena odluka. Zatim se definiše skup ulaznih veličina i izdvajaju parametri čiji će se uticaj analizirati. Takođe se određuju rasponi kretanja vrednosti ovih parametara. Nakon toga vrši se predviđanje i izračunavanje vrednosti pojedinih izlaznih veličina, određivanje maksimalnih i minimalnih vrednosti koje pojedine veličine mogu da uzmu a da je odluka još uvek povoljna. Na kraju se vrši analiza i tumačenje dobijenih rezultata, i određivanje mera i akcija kojima bi se sprečili ili otklonili negativni uticaji. Prikazivanje rezultata se vrši tabelarno i dijagramski.

Metod scenarija predstavlja metod predviđanja budućnosti koji omogućava da se razvije više mogućih pogleda u budućnost, odnosno da se kvalitativno i kvantitativno opiše više alternativnih slika budućnosti. Metod scenarija su prvi put prikazali krajem '60 godina Kan i Winer, gde su definisali scenario kao hipotetički niz događaja koji je definisan da bi se usmerila pažnja na uzročne procese i tačke odlučivanja.

Metod simulacije opisuje rad nekog realnog sistema uz pomoć određenog modela i vrši se istraživanje i analiza njegovog ponašanja u vremenu, kako bi se dobili željeni zaključci.

VII – DEFINISANJE MISIJE I STRATEGIJSKIH CILJEVA

Uspešno određivanje strategijske vizije preduzeća omogućava da se ide dalje u procesu primene strategijskog menadžmenta i da se definiše misija i strategijski ciljevi preduzeća.

Pod misijom preduzeća se podrazumeva razlog ili svrha postojanja preduzeća. Opis misije preduzeća najčešće se dobija kada se jasno i precizno odgovori na pitanje šta je svrha postojanja preduzeća i koje su namere preduzeća. Opis misije izražava sadašnju i buduću delatnost i poslovne aktivnosti preduzeća.

Misija je vezana za nameravanu poslovnu delatnost preduzeća i pre svega mora da bude vezana za tržište i potrošače, za proizvode koje proizvodi i organizaciju u kojoj deluje. Misija pokazuje čime se preduzeće bavi i ona je usmerena ka budućnosti.

Strategijski ciljevi treba da definišu šta u budućnosti preduzeće želi da dostigne. Nakon toga se definišu strategije kojima se postižu budućí ciljevi, odnosno strategije razvoja preduzeća, strategije kojima preduzeće želi u budućnosti da ostvari definisane ciljeve.

Prema kibernetikom pristupu, cilj sistema se definiše kao novo, željeno stanje sistema u određenom trenutku ili vremenskom intervalu, u koje treba sistem prevesti. Cilj se može definisati i izraziti kvalitativno i kvantitativno.

Osnovni cilj preduzeća, koji predstavlja njegov strategijski cilj, se dalje precizira kroz dva osnovna strategijska cilja:

- Obezbeđenje kontinuiteta funkcionisanja
- Obezbeđenje kontinualnog nastavka efikasnog funkcionisanja (željenog razvoja preduzeća)

VIII – DEFINISANJE I IZBOR STRATEGIJE

Strategija se najčešće definiše kao način ili vodič kojim se određuje kretanje preduzeća u budućnost, ka određenim ciljevima u budućnosti. Strategijom se određuju osnovni ciljevi i pravci kretanja preduzeća u budućnost (razvoj preduzeća).

Tri osnovne strategije po Asnoff-u:

1. Poslovna ili proizvodno-tržišna strategija
2. Administrativna strategija
3. Operativna strategija

Poslovna strategija obuhvata pravila za razvijanje odnosa firme sa spoljnim okruženjem. Ovom strategijom se definišu proizvodi ili tehnologije koje će preduzeće razvijati i proizvoditi, zatim kome će se proizvodi prodavati, i kako ostvariti prednost nad konkurencijom.

Administrativna strategija obuhvata pravila pomoću kojih se uspostavljaju odnosi i procesi unutar samog preduzeća.

Operativna strategija obuhvata pravila pomoću kojih preduzeće upravlja svakodnevним poslovanjem.

Johnson i Scholes predlažu da se veći broj prilaza strategiji svrsta u 6 kategorija:

- 1) Gledište nazvano prirodan izbor – ovde su organizacije pod velikim pritiskom okoline i moraju se neprekidno prilagođavati promenama
- 2) Planirano gledište – racionalan prilaz strategiji, kod koga strategija prolazi kroz sistematizovane oblike planiranja
- 3) Logično inkrementalno gledište – evolutivni pristup strategiji
- 4) Kulturno gledište – prilaz strategiji koji se bazira na iskustvu, pretpostavkama i verovanjima menadžmenta
- 5) Realističko gledište – do strategije se dolazi kroz unutrašnju borbu i trgovinu menadžera, grupa i pojedinaca u organizaciji
- 6) Vizionarsko gledište – strategiju stvara pojedinac ili manja grupa koja ima viziju gde bi organizacija mogla da se nađe u budućnosti (intuitivan prilaz sa liderskim obeležjima)

Portfolio strategija

Moderni pristupi definišu dve osnovne strategije koje ukazuju na moguće načine i pravce strategijskog razvoja preduzeća: portfolio i kompetitivna strategija.

Portfolio strategija se odnosi na izbor područja biznisa u kojima firma namerava da posluje u budućnosti, dok se kompetitivna strategija odnosi na puteve ili načine koje će firma koristiti za poslovanje u izabranim područjima.

Portfolio strategiju karakterišu 4 osnovne komponente:

1. Prva komponenta je vektor geografskog rasta, koji označava obim i pravac budućeg poslovanja preduzeća. Komponente vektora rasta su date na slici

Proizvod	Sadašnji	Novi
Misija		
Sadašnja	Penetracija tržišta	Razvoj proizvoda
Nova	Razvoj tržišta	Diverzifikacija

Penetracija tržišta označava pravac rasta preduzeća kroz povećanje učešća na postojećem tržištu za postojeće proizvode. Razvoj tržišta je takav pravac kod koga se istražuju nova tržišta za postojećim proizvodima. Razvoj proizvoda je pravac rasta preduzeća u kome ono stvara nove proizvode radi zamene postojećih. Kod diverzifikacije ide se na nove proizvode i na nova tržišta (vrši se razvoj novih proizvoda i novih tržišta).

Zavisno od toga koliko su različiti novi proizvodi ili tržišta, mogu se navesti 4 tipa diverzifikacije:

- a. Horizontalna diverzifikacija – na postojeća tržišta se uvode novi proizvodi
- b. Vertikalna integracija – povezivanje organizacije sa dobavljačima i kupcima
- c. Koncentrična diverzifikacija – novi proizvodi (usko povezani sa postojećim) se uvode na nova tržišta
- d. Konglomeratska diverzifikacija – potpuno nov proizvod se uvodi na nova tržišta.

3 komponente vektora rasta:

- i. Dimenzija tržišnih potreba
 - ii. Dimenzija tehnologije proizvoda (servisiranja)
 - iii. Geografija tržišta
2. Druga komponenta portfolio strategije je konkurentna prednost (preko novih proizvoda ili tehnologija)
 3. Treća komponenta portfolio strategije je sinergija (kroz efikasan istraživačko-razvojni rad)
 4. Četvrta komponenta portfolio strategije je strategijska fleksibilnost. Postoje dva načina kojima se može postići strategijska fleksibilnost preduzeća. Prvi je spoljni, a strategijska fleksibilnost se ostvaruje kroz diverzifikaciju geografskog prostora na kome firma deluje, kroz diverzifikaciju zadovoljavanja potreba i tehnologije. Drugi način je baziranje delovanja firme na resursima i kapacitetima koji su lako transferabilni unutar strategijskih poslovnih područja. Na taj način se dobija portfolio poslovnih područja koji može opsluživati zajednički proizvodni sistem, te je ovaj skup manje osetljiv na strategijske promene.

Kompetitivna strategija

Kompetitivna ili konkurentna strategija obuhvata utvrđivanje posebnih pristupa ili puteva koje će preduzeće da koristi da bi uspešno poslovalo na svakom poslovnom području koje je izabrano definisanjem odgovarajuće portfolio strategije.

Za uspeh preduzeća u različitim poslovnim područjima najznačajnije su sledeće strategije:

- 1- Strategija maksimizacije učešća na tržištu
- 2- Strategija rasta preduzeća

- 3- Strategija diferencijacije tržišta
- 4- Strategija diferencijacije proizvoda

Porterove konkurentske strategije

a) Strategija vođstva u troškovima

Bazira se na obezbeđenju nižih troškova proizvoda i usluga u odnosu na konkurente. Strategija vođstva u troškovima omogućava poboljšanje konkurentske pozicije preduzeća u odnosu na pet snaga. Niži troškovi omogućavaju preduzeću da ostvari veće prihode od konkurencije, i da zadrži svoju konkurentsku poziciju u odnosu na rivale. Strategija niskih troškova može zaštititi preduzeće od moćnih kupaca, omogućava fleksibilnost u odnosu na zahteve moćnih dobavljača, mere koje omogućavaju niske troškove predstavljaju značajne ulazne barijere za nove učesnike, i pozicija niskih troškova omogućava preduzeću povoljan položaj u odnosu na postojeće i nove supstitute.

Mogu nastati problemi ukoliko se preduzeće usmeri na sniženje troškova u određenim aktivnostima ili oblastima poslovanja, a da zanemari druge aktivnosti ili oblasti. Takođe, smanjenje nekih troškova (npr marketinških) može se negativno odraziti na poslovanje. Problem može nastati kada je strategiju lako imitirati (od strane konkurenata).

b) Strategija diferencijacije

Predviđa izmene i razlike kod proizvoda i usluga koje tržište posebno ceni i prihvata. Te razlike mogu biti u imidžu, karakteristikama, tehnologiji, načinu prodaje, servisiranju i dr. Diferencirani proizvodi ili usluge obično imaju veće cene od sličnih proizvoda ili usluga konkurenata, zbog povećanih operativnih i kapitalnih troškova.

Borba protiv konkurenata se postiže jedinstvenim proizvodom i brendom koji kupci cene. Ulazne barijere za nove učesnike su visoke. Diferencijacija omogućava više cene i veći profit, što daje preduzeću prostora da se bori protiv pregovaračke moći dobavljača. Diferencijacijom se smanjuje pregovaračka moć kupca, jer oni nemaju alternativne proizvode.

c) Strategija fokusa

Bazira se na ideji da preduzeće treba da se usmeri na posebno tržište ili posebnu grupu potrošača u okviru tržišta, i da u odnosu na to kreira svoju strategiju. Postoje dva načina sprovođenja strategije fokusa. Kada su u fokusu troškovi, preduzeće nastoji da ostvari vođstvo u troškovima na odabranom segmentu tržišta. Kada je u fokusu diferencijacija, preduzeće nastoji da stvori diferencirane proizvode ili usluge za određeni segment tržišta (mora zadovoljiti posebne potrebe kupaca na odabranom segmentu tržišta).

Definisanje mogućih strategija

Kod velikih organizacija formulisanje strategije vrši se na tri nivoa:

- Globalni nivo – nivo cele organizacije
- Poslovni nivo – nivo pojedinačnih strategijskih poslovnih jedinica
- Funkcionalni nivo – nivo koji se odnosi na radne ili funkcionalne celine

Moguće je napraviti i četvrti nivo iznad globalnog nivoa, koji obuhvata određene grupacije ili poslovne mreže.

Skupovi mogućih strategija, odnosno strategijskih alternativnih mogućnosti poslovanja preduzeća u budućnosti po Cole-u:

1. Konsolidacija – poslovna ili proizvodno-tržišna strategija kod koje se ne uvodi nova strategija već se ostaje kod prethodne i sa njom se pokušavaju ostvariti povoljni rezultati
2. Tržišni prodor – ostaje se kod postojećih proizvoda i usluga, ali se insistira na povećanju prodaje postojećih proizvoda na postojećim tržištima
3. Tržišni razvoj – ostaje se kod postojećih proizvoda ili usluga, ali se ide na istraživanje i osvajanje novih tržišta
4. Razvoj proizvoda ili usluga – razvoj i osvajanje novih proizvoda i usluga
5. Unošenje raznovrsnosti – ili diferencijacija, unošenje raznovrsnosti kroz razvoj i grananje novih proizvoda i usluga na novim tržištima
6. Cenovno vođstvo – putem sniženja troškova i cena se stiče konkurentska prednost
7. Diferencijacija – razvijanje posebnih karakteristika proizvoda ili posebnih proizvoda
8. Strategija niše – razvoj posebnog marketing miksa usmerenog na specijalno tržište
9. Rast – proširivanje posla preko diversifikacije ili zajedničkih poduhvata
10. Uklanjanje – delimična prodaja posla ili smanjenje biznisa
11. Odjava – potpuna prodaja posla i likvidiranje firme.

Cole – najznačajnije strategije su u sledećim oblastima: proizvodne strategije, tržišne strategije, finansijske strategije i opšte strategije.

Skup poslovnih strategija koje se mogu smatrati osnovnim i najznačajnijim za svako preduzeće su:

- 1) Strategija konsolidacije i manjih poboljšanja
- 2) Strategija tržišnog razvoja
- 3) Strategija razvoja proizvoda
- 4) Strategija diversifikacije
- 5) Strategija rasta
- 6) Strategija ekspanzije
- 7) Strategija sužavanja posla i dr.

Strategija konsolidacije i manjih poboljšanja predstavlja takvu strategiju pomoću koje preduzeće, koje se nalazi u poslovnim teškoćama, kroz manje izmene i poboljšanja u proizvodnji, finansijama, ljudskim resursima i tržišnom poslovanju, pokušava da popravi svoj poljuljani poslovni položaj, izbegne eventualne gubitke i stabilizuje svoju ukupnu poslovnu poziciju. Ova strategija se koristi kada preduzeće solidno posluje i nalazi se pred manjim teškoćama i problemima, koji se lako prevazilaze ne menjajući postojeću strategiju.

Strategija tržišnog razvoja je strategija kojom preduzeće pokušava da poboljša svoje pozicije na postojećim tržištima ili da osvoji nova tržišta. Ovoj strategiji preduzeće pribegava u situaciji kada počne da opada prodaja postojećih proizvoda, te je neophodno učiniti nove tržišne prodore i pojačanom reklamom, propagandom i drugim mogućnostima povećati prodaju na postojećim tržištima ili ući u potpuno nova tržišta. Ovoj strategiji se pribegava kada je preduzeće poboljšalo proizvod ili uvelo nov proizvod, te je potrebno obezbediti tržište i plasman proizvoda.

Strategija razvoja proizvoda je takva strategija kod koje se ide na poboljšanje postojećih i razvoj novih proizvoda, kako bi se na taj način stekle povoljnije pozicije na tržištu, poboljšalo ukupno poslovanje preduzeća i ostvarile povoljne mogućnosti za razvoj preduzeća. Strategija razvoja proizvoda omogućava primenu strategija rasta i ekspanzije preduzeća i predstavlja najpovoljniju razvojnu strategiju preduzeća. Ova strategija najčešće zahteva određena ulaganja u proširenje kapaciteta i ljudske resurse.

Strategija diversifikacije predstavlja strategiju kod koje preduzeće uvodi potpuno nove proizvode u svoj proizvodni program, čime se vrši unošenje raznovrsnosti i određeno proširenje proizvodnog programa. Ona predstavlja jednu posebnu varijantu strategije razvoja proizvoda. Strategija diversifikacije predstavlja složenu razvojnu strategiju koja najčešće zahteva nove proizvodne kapacitete, nove kadrove i ulaganje u reklamu, prodaju i distribuciju.

Strategija rasta predstavlja takvu strategiju kod koje se ide na značajno širenje obima poslovnih aktivnosti preduzeća. Rast se najčešće postiže ulaganjem u razvoj proizvodnih kapaciteta i povećanjem obima proizvodnje usled povećanih zahteva tržišta. Rast se može ostvariti i pripajanjem, odnosno fuzijom sa drugim firmama ili delovima firmi, ili kupovinom drugih kompanija iz iste ili slične oblasti poslovanja. Rast se takođe postiže i započinjanjem novih poslovnih poduhvata koji donose profit ili realizaciju zajedničkih ulaganja sa drugim kompanijama.

Ekspanzija predstavlja složenu poslovnu strategiju koja označava i omogućava brzo i naglo širenje preduzeća, odnosno brzi rast i razvoj preduzeća u svom njegovim oblastima poslovanja. Ekspanzija predstavlja veoma dobru poslovnu strategiju preduzeća, koju karakteriše značajno povećanje proizvodnje, prodaje i profita. Preduzeće ostvaruje ekspanziju ako u dužem vremenskom periodu ostvaruje visoke stope rasta ili veliko povećanje proizvodnje, prodaje i profita.

Strategija sužavanja poslovanja predstavlja nepovoljnu strategiju koju preduzeće koristi u situaciji kada je prinuđeno. Ova strategija može da stvori uslove za oporavak i konsolidaciju.

Izbor strategije

Izbor odgovarajuće strategije se bazira na prethodno izvršenoj analizi okoline u kojoj preduzeće posluje, zatim na analizi internih faktora u preduzeću i oceni postojećeg stanja preduzeća, i na definisanim ciljevima koje preduzeće želi da postigne u budućnosti.

Najčešći kvantitativni kriterijumi koji se koriste za probleme ocenjivanja između više strategijskih alternativa su vezani za investiciono odlučivanje, odnosno za odlučivanje i izbor između više investicionih projekata. Tu spadaju kriterijumi na bazi diskontovanog toka gotovine, kao što su neto sadašnja vrednost, interna stopa rentabilnosti i period povraćaja investicije.

Metode procene i izbora strategijskih alternativa

Izbor određene strategije koju će jedno preduzeće slediti zavisi od postavljenih strategijskih ciljeva i kriterijuma kojima se meri stepen dostizanja tih ciljeva.

Metode za donošenje odluka o proceni i izboru strategije prema Vining-u:

- a) Diskontovana analiza tokova gotovine
- b) Analiza profitabilnosti
- c) Izmenjena diskontovana analiza tokova gotovine
- d) Višeciljna analiza

Vining predlaže da se procena i izbor strategije vrši kroz sledećih šest koraka:

1. Sastavljanje skupa međusobno isključivih strategijskih alternativa
2. Izbor cilja ili skupa ciljeva prema kojima se procenjuju strategijske alternative
3. Predviđanje ili prognoziranje uticaja strategijskih alternativa u odnosu na odabrani cilj
4. Vrednovanje predviđenih uticaja u odnosu na cilj ili skup ciljeva za pojedine alternative
5. Procenjivanje celokupnog skupa strategijskih alternativa u odnosu na celokupan skup ciljeva i kriterijuma
6. Ponovna procena u odnosu na različite scenarije.

Svaka od navedenih metoda procene i izbora strategijskih alternativa ima odgovarajuće kriterijume koji ih podržavaju (po Vining-u):

- a) Diskontovana analiza tokova gotovine
 - Neto sadašnja vrednost
 - Interna stopa rentabilnosti
 - Period povraćaja
- b) Analiza profitabilnosti
 - Direktni kriterijumi profitabilnosti (prinos na akcijski kapital, prinos po akciji, prinos od prodaje, ROI..)
 - Indirektni kriterijumi profitabilnosti (% rast prodaje, imidž, fleksibilnost..)
- c) Izmenjena diskontovana analiza tokova gotovine
 - Osnovna diskontovana analiza tokova gotovine
 - Ostali ciljevi
 - Uticaj na zaposlene
 - Uticaj na okolinu
 - Socijalna odgovornost
- d) Višeciljna analiza
 - Direktni i indirektni kriterijumi profitabilnosti
 - Ostali ciljevi

Izbor i realizacija strategije u našim preduzećima

Možemo se opredeliti za dve osnovne, globalne strategije naših preduzeća – ofanzivna i defanzivna istraživačko-razvojna strategija. Ofanzivna istraživačko razvojna – preduzeće se u najvećoj meri oslanja na sopstveni istraživačko-razvojni rad, razvija i uvodi nove ili poboljšava postojeće programe, proizvode i tehnologije. Ova strategija podrazumeva i brzo prihvatanje tuđih rezultata istraživačko-razvojnog rada. Defanzivna istraživačko-razvojna strategija se zasniva na kupovini rezultata istraživačko-razvojnog rada putem licenci.

IX – PRIMENA STRATEGIJE

Obezbeđenje resursa i finansijskih sredstava

Obezbeđenje materijala i opreme – potrebno je prvo izvršiti tačno utvrđivanje svih resursa koji su potrebni za realizaciju. Procedura nabavke sirovina, materijala, delova, mašina i opreme otpočinje utvrđivanjem specifikacije navedenih materijalnih resursa koji su potrebni za realizaciju određenog poduhvata.

Da bi se prišlo procesu nabavke neophodno je da se, nakon utvrđivanja količina pojedinih materijala i delova, na osnovu vremenskog plana realizacije projekta, definišu termini u kojima su potrebne pojedine vrste i količine materijala. Tada treba izvršiti procene troškova pojedinih materijala i delova. Kada je utvrđeno šta postoji na zalihama, šta će se proizvoditi u sopstvenoj režiji, a šta treba kupovati od drugih, utvrđuju se konačne potrebe za nabavkom i naručuje se materijal.

Prvi korak u naručivanju i nabavci potrebnih materijala je utvrđivanje mogućih dobavljača, odnosno izvora nabavke materijala. Ukoliko je izvršen izbor isporučioaca onda se prilazi definisanju i slanju porudžbine.

Planiranje i nabavku opreme možemo da definišemo kao podproces globalnog procesa obezbeđenja resursa potrebnih za realizaciju projekta, koji obuhvata utvrđivanje pojedinih vrsta i količina opreme, uređaja i instalacija, njihovo naručivanje i nabavku, kako bi bili spremni da se u planiranom terminu ugrade u investicioni objekat. Planiranje i nabavka opreme, slično planiranju materijala, tesno je povezana i proističe iz planiranja vremena. Proces planiranja i nabavke opreme je isti ili sličan procesu planiranja i nabavke materijala i delova (izrada specifikacija potrebne opreme, izbor dobavljača i pregovaranje o uslovima nabavke, naručivanje, pristizanje, privremeno skladištenje i montiranje opreme).

Obezbeđenje radne snage – proces obezbeđenja radne snage obuhvata planiranje potreba za radnom snagom određenog profila, pronalaženje potrebnih radnika i odabiranje i prijem kadrova. Prvo se procenjuje potreba za radnicima za obavljanje pojedinih aktivnosti, zatim se vrši planiranje ukupnih potreba za pojedinim vrstama radnika. Kada se utvrde potrebe za radnicima, nastaje proces pronalaženja kadrova koji treba da obavljaju određene poslove. Može se reći da postoje interni i eksterni izvori kadrova.

Obezbeđenje finansijskih sredstava – obuhvata utvrđivanje potrebnih finansijskih sredstava, zatim istraživanje načina obezbeđenja finansijskih sredstava i dobavljanje i stavljanje u funkciju finansijskih sredstava, čime se ostvaruje mogućnost za realizaciju planiranih poduhvata koji čine strategiju.

Utvrdjivanje potrebnih finansijskih sredstava obuhvata procenu potrebnih finansijskih sredstava za obavljanje pojedinih aktivnosti koje čine jedan poduhvat. Procena troškova realizacije strategijskih poduhvata, treba da obuhvati dve osnovne vrste direktnih troškova, a to su troškovi materijala i troškovi radne snage.

Od načina obezbeđenja, odnosno pribavljanja finansijskih sredstava zavisi efikasnost realizacije izabrane strategije.

Planiranje realizacije strategije

Ovde se prvenstveno predlaže projektni pristup u primeni strategije, pri čemu strategija može da obuhvati jedan ili više projekata, odnosno poduhvata, čijom realizacijom se dovodi do primene izabrane strategije.

Planiranje realizacije jednog projekta predstavlja proces definisanja ciljeva realizacije projekta i određivanje akcija i aktivnosti koje su neophodne da se ovi ciljevi ostvare.

Planiranje realizacije projekta može biti globalno i detaljno. Globalno planiranje obuhvata grubu razradu realizacije projekta, dok detaljno planiranje precizno definiše sve elemente realizacije projekta.

U planiranju realizacije projekta mogu se koristiti različite metode planiranja. U praksi se najviše koriste gantogrami i metode mrežnog planiranja.

Upravljanje projektom se odvija preko tri osnovna elementa: vreme, resursi i troškovi. Planiranje vremena obuhvata definisanje redosleda aktivnosti u projektu, procenu vremena izvršenja pojedinih aktivnosti i proračun vremena završetka celokupnog projekta. Planiranje resursa obuhvata planiranje materijala potrebnog za realizaciju projekta, zatim planiranje opreme, radne snage itd. Planiranje troškova obuhvata procenu troškova pojedinih aktivnosti, definisanje troškova pojedinih delova projekta ili faza rada, i definisanje troškova projekta u celini.

Postupak planiranja realizacije počinje sa planiranjem vremena, tj izradom vremenskih planova odvijanja radova. Najpre treba definisati ciljeve projekta i u postupku planiranja krenuti od njih. Sledeći korak je struktuiranje projekta na nekoliko podprojekata, koji predstavljaju posebne celine. U ovom delu planiranja vrši se detaljna razrada projekta i definisanje odgovarajućih planova koji su baza za upravljanje realizacijom celokupnog projekta. Nakon toga, raspoložive planove treba analizirati sa stanovišta vremena, resursa i troškova.

Kao globalni plan projekta može nekad služiti i plan ključnih događaja u realizaciji projekta, a planiranje projekta obuhvata i izradu detaljnih planova. Detaljni plan obuhvata sve aktivnosti koje su potrebne za realizaciju projekta i predstavljaju detaljnu razradu odvijanja realizacije projekta. Ako ove detaljne planove uradimo za određeni kraći vremenski period, dobijamo operativne planove.

Operativni planovi realizacije jedne strategije u projektnom pristupu obuhvataju sve aktivnosti koje su potrebne za realizaciju faze ili dela projekta u kraćem vremenskom periodu i predstavljaju detaljnu razradu odvijanja realizacije projekta. Da bi se izradio operativni plan potrebno je raspolagati detaljnim informacijama o svim aktivnostima u vezi planiranog vremena realizacije aktivnosti, planiranih resursa i troškova potrebnih za realizaciju aktivnosti. Operativni plan služi, pre svega, projektnom menadžeru i timu koji radi na projektu, za neposredan rad na upravljanju realizacijom projekta, ali takođe i odnosnim izvođačima za neposredno obavljanje planiranih poslova.

Operativni planovi mogu biti prikazani u vidu gantograma ili izveštaja sa računara koji se dobija nakon detaljne analize i obrade odgovarajućeg mrežnog dijagrama. U ovim terminskim izveštajima daju se osnovni podaci o svakoj aktivnosti, kao što su: vremensko trajanje aktivnosti, početak, kraj, potreban materijal, potrebna radna snaga i dr.

U primeni određene strategije, potrebno je da se detaljno analiziraju projekti i poduhvati koji je čine, i da se shodno tome definiše procedura globalnog i operativnog planiranja realizacije projekta i celokupne strategije.

Procedura sadrži sledeće osnovne faze:

- i. Definisanje i izrada mesečnog operativnog plana realizacije projekta
- ii. Izrada nedeljnih operativnih planova realizacije projekta
- iii. Praćenje realizacije nedeljnih operativnih planova
- iv. Izrada izveštaja o realizaciji nedeljnih operativnih planova i celokupnog projekta
- v. Razmatranje izveštavanja i definisanje potrebnih korektivnih mera i akcija.

Sprovođenje strategije preko strategijskih promena

Koncept strategijskih promena povezuje strategijski menadžment i upravljanje promenama. Transformacija može da bude globalna ili parcijalna.

a) Programska transformacija

Obuhvata analizu postojećih proizvoda i proizvodnih programa, utvrđuje i ocenu podobnosti postojećih programa i njihovih delova, i istraživanje i uvođenje novih proizvoda i proizvodnih programa, koji će poboljšati tržišnu poziciju preduzeća i njegovo poslovanje učiniti efikasnijim.

Postupak sadrži sledeće faze:

1. Snimak i analiza postojećeg stanja
2. Dijagnoza i ocena stanja
3. Predlog mogućih rešenja
4. Organizaciono-svojinsko prestrukturiranje
5. Analiza raspoloživih novih programa
6. Razvoj novog programa
7. Uvođenje novog programa
8. Predinvesticiona studija
9. Investicioni program
10. Finansijska konstrukcija
11. Investiciono-tehnička dokumentacija
12. Realizacija investicije
13. Konačno organizaciono-upravljačko definisanje preduzeća

Procedura sprovođenja programske transformacije mogla bi da obuhvati sledeće zadatke:

- 1) Analiza i ocena postojećih programa
- 2) Odlučivanje o postojećim programima
- 3) Istraživanje novih programa
- 4) Istraživanje da li je program razrađen
- 5) Odlučivanje i izbor programa
- 6) Istraživanje šta je potrebno za uvođenje programa
- 7) Kako uvesti novi program

b) Organizaciona transformacija

Potrebno je menjati i redefinisati organizacionu strukturu preduzeća u smislu njenog prilagođavanja promenama koje su se dogodile ili događaju u preduzeću i okolini.

Postupak poboljšanja organizacione sredine sadrži osam faza:

- 1- Uočavanje potrebe za transformacijom organizacije
- 2- Definisanje ciljeva transformacije organizacije
- 3- Snimak i analiza postojećeg stanja
- 4- Dijagnoza i ocena postojećeg stanja
- 5- Istraživanje postojećih znanja i iskustava
- 6- Predlaganje novih organizacionih rešenja
- 7- Izbor nove organizacije
- 8- Uvođenje nove organizacije

c) Upravljačka transformacija

Upravljačka transformacija obuhvata izmenu postojeće menadžerske strukture u preduzeću i uvođenje novih menadžera koji mogu obezbediti bolje funkcionisanje preduzeća.

Menadžeri državni činovnici ili menadžeri samoupravljači su postavljeni rukovodioci preduzeća, a ne menadžeri određenog privrednog subjekta. Njih su formalno postavljali samoupravni organi, a stvarno, centri moći i vlasti oličeni u odgovarajućim partijskim i državnim organima. Ovaj menadžer je imao nedovoljna ovlašćenja za efikasno upravljanje poslovanjem preduzeća, i bio je veoma nestabilan i zavisao od centra moći koji ga je postavio na taj položaj.

Menadžer preduzetnik ili menadžer vlasnik je vlasnik firme koji obavlja i vlasničku i menadžersku funkciju. Ovaj menadžer je sasvim slobodan u obavljanju svojih funkcija, i poseduje maksimalna ovlašćenja, i nije posebno zavisao od drugih subjekata.

Menadžeri činovnici su menadžeri u društvenim i javnim preduzećima koje opet postavljaju partijski i državni organi tako da su u punoj zavisnosti od onih koji su ih postavili. Oni imaju velika ovlašćenja u odnosu na upravljanje poslovanjem i na potčinjene, ali su nestabilni u obavljanju svoje funkcije, jer mogu biti lako i brzo smenjeni.

Zajednička realizacija strategije

Može se smatrati da će saradnja omogućiti organizaciji da brže i lakše stekne potrebne resurse i mogućnosti za realizaciju strategije. Saradnja poboljšava fleksibilnost organizacije, olakšava uvođenje promena i stvaranje inovacija. Posebna prednost od saradnje u realizaciji strategije može biti stvaranje značajnih mogućnosti za lakši transfer znanja, i razvoj novog znanja. Saradnjom organizacije stvaraju veće baze znanja, brže razmenjuju znanje, i omogućavaju efikasno korišćenje znanja. U praksi je najčešći razlog saradnje obezbeđenje potrebnog kapitala, i podela troškova i rizika projekta. Može se reći da saradnja olakšava stvaranje zajedničkog standarda, koji svim organizacijama omogućava efikasnije delovanje.

X – STRATEGIJSKA KONTROLA

Kontrola predstavlja obavezni podproces ili fazu procesa upravljanja preduzećem. Kontrola predstavlja zadnju fazu procesa upravljanja u kojoj se sagledava i ocenjuje da li se proces upravljanja odvija u skladu s planiranim, i da li se na izlazu dobijaju rezultati koji su planirani i očekivani.

Osnovna obeležja kontrole su da je to proces kojim se vrše merenje, poređenje, provera i ocena tekućeg stanja i događanja. Kao standard za obavljanje merenja, upoređivanja i ocene, služe planirani rezultati i planirana stanja.

Kontrola je složen i dugotrajan proces, koji se sastoji od velikog broja podprocessa i aktivnosti usmerenih na sagledavanje, analiziranje i proveravanje da li se realizacija određenog procesa ili poduhvata odvija kako je planirano i da li se, u toku i na kraju realizacije, ostvaruju planirani ciljevi i rezultati. Faza kontrole bazira se na kibernetičkom principu povratne veze, po kome je izlazne rezultate potrebno meriti i porediti sa ulaznim, ili sa unapred utvrđenim kriterijumima.

Najznačajniji elementi svakog procesa, odnosno sistema kontrole su:

- Unapred određeni ciljevi, planovi, politike, standardi, norme, pravila odlučivanja i kriterijumi
- Načini merenja tekućih aktivnosti
- Načini upoređivanja tekućih aktivnosti sa određenim kriterijumima
- Korekcija tekućih aktivnosti, u cilju postizanja željenih rezultata

Principi kontrole

Sedam osnovnih principa kontrole su:

1. Strategijska tačka kontrole
2. Povratna veza
3. Fleksibilnost kontrole
4. Organizaciona prikladnost
5. Samokontrola
6. Direktna kontrola
7. Humani faktor

Strategijska tačka kontrole se bazira na ideji da se dobra kontrola može uspostaviti samo onda kada se odredi nekoliko ključnih tačaka kontrole i kontrola usmeri samo prema ovim tačkama. Nemoguće je i nepotrebno kontrolisati sve moguće tačke (ili parametre), pogotovo što to može odvratiti pažnju od onih tačaka koje su izuzetno važne. Pažnja se usmerava samo na važne stvari.

Povratna veza se zasniva na određivanju budućih akcija na osnovu stalnih informacija o aktuelnoj situaciji. Bez povratne veze nije moguće napraviti bilo koji kontrolni sistem, i danas se često koristi u tehničkim sistemima, posebno u elektronskim upravljačkim sistemima. Ovaj princip omogućava dobijanje informacija neophodnih za rad kontrolnih sistema.

Fleksibilnost kontrole zahteva da svaki kontrolni sistem bude osetljiv na promene uslova i spreman na promene i prilagođavanje.

Organizaciona prikladnost – sistemi i procesi kontrole u preduzeću treba da budu potpuno usklađeni i da odgovaraju organizaciji preduzeća. Kontrolni sistemi moraju biti povezani sa svim delovima preduzeća, da bi bili u stanju da prate i kontrolišu najznačajnije aktivnosti.

Samokontrola podrazumeva da je svaki kontrolni sistem napravljen tako da je u stanju da kontroliše samog sebe. Ako organizacione jedinice imaju sopstvene ciljeve i sisteme kontrole, onda je moguće obezbediti da se ovim kontrolnim sistemima upravlja unutar organizacione jedinice.

Direktna kontrola omogućava direktan uvid u aktuelno izvođenje.

Humani faktor je obično u središtu kontrolnog sistema, jer ovaj sistem ne može da funkcioniše bez ljudi.

Sistemi kontrole u preduzeću

Spisak kontrolnih sistema u preduzeća koji se najčešće pojavljuju u praksi:

- 1) Kontrola kvaliteta proizvoda
- 2) Kontrola zaliha
- 3) Kontrola troškova
- 4) Finansijska kontrola
- 5) Kontrola izvođenja projekata
- 6) Kontrola tehnoloških procesa
- 7) Kontrola odvijanja procesa proizvodnje
- 8) Kontrola budžeta i dr.

Osnovni cilj kontrole zaliha materijala je da se održe takve zalihe koje će omogućiti efikasnu proizvodnju, a istovremeno neće zalediti velika finansijska sredstva u nepotrebno velike zalihe.

ABC metod kontrole zaliha se zasniva na principu da se 70% ukupne vrednosti zaliha odnosi sa 10% broja materijala na zalihama. To su najznačajniji i najskuplji materijali koji čine grupu A. Takođe, oko 70% broja materijala na zalihama predstavlja samo 10% od ukupne vrednosti zaliha. Oni čine grupu C. Preostalih 20% broja materijala čine 20% ukupne vrednosti zaliha, i oni čine grupu B. Materijali grupe A su najznačajniji i pri kontroli zaliha materijala na ovu grupu treba obratiti posebnu pažnju, jer je njihova vrednost najveća, te najviše utiču na efikasnost odvijanja proizvodnje.

Jednostavan sistem kontrole troškova obuhvata praćenje i kontrolu nekoliko osnovnih vrsta troškova, kao što su troškovi materijala, radne snage i troškovi amortizacije.

Finansijska kontrola uzima u obzir pokazatelje kao što su profit, udeo prodaje na određenom tržištu, pokazatelj produktivnosti, racia likvidnosti i dr.

Kontrola realizacije strategije

Proces kontrole primene strategije obuhvata sledeće osnovne aktivnosti:

1. Planiranje rezultata koji se primenom strategije žele postići
2. Praćenje realizacije strategije
3. Poređenje planiranih i ostvarenih rezultata primene strategije
4. Merenje rezultata i odstupanja od planiranih rezultata
5. Analiza rezultata i odstupanja
6. Predlaganje korektivnih akcija
7. Sprovođenje korektivnih akcija

Metoda Balanced Scorecard

Balanced Scorecard su razvili Kaplan i Norton, i ovaj metod se bazira na ideji da od načina merenja i analize performansi preduzeća zavisi i uspeh u ostvarivanju strategijskih ciljeva preduzeća.

Balanced Scorecard se najčešće definiše kao sistem merenja određenih performansi preduzeća radi poboljšanja strategijskog upravljanja preduzećem.

Balanced Scorecard se takođe definiše i kao integrisani okvir koji korišćenjem određenih povezanih pokazatelja omogućava analiziranje i opisivanje strategije preduzeća.

Balanced Scorecard je analitička tehnika koja omogućava prevođenje misije i celokupne poslovne strategije preduzeća u kvantitativne ciljeve, i takođe praćenje pokazatelja kojima se meri ostvarenje tih ciljeva.

Balanced Scorecard se definiše i kao upravljački sistem koji omogućava preduzeću da svoju viziju i strategiju prevode u konkretne akcije, i da pruži potrebne informacije o odvijanju tih akcija radi kontinuiranog unapređenja implementacije strategije.

Kaplan i Norton upozoravaju da četiri perspektive Balanced Scorecard omogućavaju ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, između željenih rezultata i uzroka koji dovode do tih rezultata, između objektivnih i subjektivnih kriterijuma.

Balanced Scorecard se može generalno definisati kao upravljački metod koji omogućava definisanje potrebnih aktivnosti u okviru primene strategije i praćenje ostvarenja strategije kroz realizaciju ovih aktivnosti.

Balanced Scorecard je metod za merenje i analizu uspeha organizacije koji koriste miksovani skup pokazatelja iz više oblasti. Ideja je da samo finansijski pokazatelji nisu dovoljni za dobru analizu stanja i poslovanja organizacije, i da treba uključiti i neke druge aspekte, odnosno pokazatelje iz nekih drugih značajnih oblasti, kao što su zadovoljstvo klijenata, interne operacije i dr.

Balanced Scorecard metod obuhvata pokazatelje u 4 oblasti:

- a) Finansijska perspektiva
- b) Perspektiva potrošača

- c) Perspektiva internih procesa
- d) Perspektiva učenja i razvoja

U okviru finansijske perspektive se koriste određeni finansijski pokazatelji koji treba da ukažu na valjanost izabrane strategije, odnosno da pokažu da li izabrana strategija doprinosi finansijskom uspehu organizacije.

Što se tiče perspektive potrošača, potrebno je analizirati da li aktivnosti koje organizacija preduzima da bi zadovoljila potrošače donose željene rezultate, i da li se te konkretne mere odražavaju na porast prodaje.

Perspektiva internih procesa treba da pokaže koliko je organizacija uspešna u upravljanju internim poslovnim procesima, i da li to ima odraza na zadovoljstvo potrošača.

Perspektiva učenja i razvoja je vezana za razvoj svih resursa u firmi, posebno za razvoj ljudskih resursa, učenje i prenošenje znanja, kako bi se ostvarila sposobnost firme da uči i da se razvija.

Nematerijalna imovina firme su ljudski kapital (veština, talenat, znanje), informacioni kapital (informacioni sistemi i mreže) i organizacioni kapital (kultura i liderstvo).

Balanced Scorecard je metod koji kroz uvođenje nefinansijskih pokazatelja omogućava analizu i ocenu uticaja nefinansijskih i finansijskih aktivnosti na finansijske rezultate organizacije.

Strategijske mape

Strategijske mape se baziraju na četiri perspektive koje uvodi metoda Balanced Scorecard, i pokazuju vezu između uzroka i efekata, odnosno pokazuju kako određena poboljšanja u nekim oblastima vode ka željenom rezultatu.

Strategijske mape omogućavaju da se bliže utvrdi kako poslovi koje obavlja organizacija doprinose opštim ciljevima organizacije, odnosno, kako jedna organizacija svoje materijalne i nematerijalne resurse pretvara u finansijske rezultate.

XII – STRATEGIJSKI MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PROMENAMA

Promene i strategijsko upravljanje

Strategijski menadžment predstavlja kontinualni proces stalnog prilagođavanja preduzeća neprekidnim promenama koje se događaju u okolini, da bi se dostigli određeni ciljevi u budućnosti.

Koncept upravljanja promenama podrazumeva da se uočavaju i uvode promene u organizacionoj strukturi preduzeća, proizvodnoj i tržišnoj strategiji preduzeća, strategiji razvoja preduzeća, načinu upravljanja, korišćenju kadrovskih i drugih resursa, uvođenju i korišćenju zaliha, obučavanju ljudi i dr.

Koncept upravljanja promenama podrazumeva da se sagledaju i analiziraju sve promene u okolini koje očekuju preduzeće, i da, shodno tome, preduzeće izvrši promene u svojoj organizaciji, proizvodnom programu, korišćenju resursa, i dr, kako bi se na najbolji način prilagodilo nastupajućim promenama.

Strategijske promene

Postoje dve vrste promena: promene u okolini i promene u preduzeću. U najznačajnije promene u preduzeću spadaju promene vezane za proizvode i proizvodni program, za korišćenu tehniku i tehnologiju, proizvodni proces, organizaciju, metode upravljanja i sl.

U pogledu klasifikacije i ukupnog broja, promene u okolini se mogu podeliti na opšte i posebne. U opšte promene spadaju: političke, tehnološke, ekonomske, pravne, finansijske, ekološke, vojne i dr. U posebne spadaju: pojava novih proizvoda, tehnologija, materijala, opreme, novih tržišta, novi načini korišćenja energije, nove upravljačke metode, zatvaranje određenih tržišta, promene cena, deviznih kurseva i slično.

Prema Wrenu i Voihu postoje dve kategorije izvora promena: unutrašnji izvori promena, i spoljašnji izvori promena.

Osnovni unutrašnji izvori promena vezani su za potrebu i odluku da preduzeće krene u razvoj. Odlučivanje o rastu i razvoju preduzeća donosi raznovrsne promene kao što su razvoj i uvođenje novih proizvoda, proširenje proizvodnje, osvajanje novih tržišta itd.

Spoljašnje izvore promena preduzeće ne može da kontroliše. Najznačajniji su ekonomski (promene vezane za konkurenciju i tehnološke promene), društveni (različite organizovane grupe koje utiču na ponašanje proizvođača) i politički izvori (promene vezane za fiskalnu i monetarnu politiku, zakone, propise i dr).

Certo i Peter predlažu pet nivoa strategijskih promena, pri čemu ove strategijske promene predstavljaju moguće strategije preduzeća:

1. Nastavak postojeće strategije
2. Rutinska strategijska promena
3. Ograničena strategijska promena
4. Radikalna strategijska promena
5. Preusmeravanje preduzeća

Nastavak postojeće strategije ne predviđa strategijsku promenu, već primenu postojeće strategije, pošto je preduzeće ocenilo da nastavkom primene postojeće strategije može da ostvari svoje ciljeve.

Rutinska strategijska promena obuhvata promene u tržišnom pristupu kako bi se povećala tražnja za postojećim proizvodima. Ova strategija zahteva promene i poboljšanje marketing aktivnosti preduzeća kako bi se ostvarila veća atraktivnost proizvoda i privukli novi potrošači.

Ograničena strategijska promena obuhvata promene u strukturi proizvoda i osvajanje novih tržišta. Preduzeće ostaje u istoj grani ili poslovnom području, a takođe ne menja ni organizaciju, već samo uvodi nove proizvode na nova tržišta.

Radikalna strategijska promena obuhvata značajnije promene i reorganizaciju preduzeća. Ova vrsta promene uključuje značajne promene u organizacionoj kulturi preduzeća, zatim uvođenje novih proizvoda i značajne promene u tržišnom pristupu i osvajanje novih tržišta. Radikalna strategijska promena nastaje usled spajanja, kupovine ili pripajanja drugih preduzeća iz iste industrijske grane.

Preusmeravanje preduzeća je takva strategijska promena kod koje se vrši preorijentacija ili novo poslovno usmeravanje preduzeća, pri čemu se menja grana industrije ili poslovno područje. Preusmeravanje preduzeća zahteva značajne promene u proizvodnom programu, korišćenju tehnologiji, organizacionoj strukturi, metodama upravljanja, menadžerskom kadru i drugom osoblju.

Za naša preduzeća najznačajnije su sledeće promene, koje inoviraju postojeće strategije, ili omogućavaju definisanje novih strategija:

- Uvođenje novih proizvoda i proizvodnih programa
- Uvođenje novih tehnologija
- Osvajanje novih tržišta

Opšti proces upravljanja promenama

Proces upravljanja promenama definišemo kroz tri osnovna podprocesa:

- 1) Planiranje promena
- 2) Uvođenje promena
- 3) Praćenje i kontrola uvođenja i odvijanja promena

Šire gledano, proces upravljanja promenama u preduzeću, može se malo šire i detaljnije postaviti tako da obuhvata sledeće faze ili podprocese:

- 1- Predviđanje promena
- 2- Utvrđivanje nastalih promena u okolini i preduzeću
- 3- Praćenje nastalih promena
- 4- Planiranje promena
- 5- Uvođenje promena
- 6- Kontrola uvođenja i odvijanja promena u preduzeću

a) Planiranje promena

U ovoj fazi treba najpre izvršiti predviđanje promena. Zatim treba izvršiti identifikaciju već nastalih promena u okolini i analizu potreba za promenama u preduzeću. Takođe treba izvršiti i identifikaciju već nastalih promena u preduzeću koje značajno utiču na funkcionisanje i razvoj preduzeća. I na kraju, treba izvršiti planiranje promena koje treba uvesti, na osnovu uticaja okoline ili zahteva i potreba samog preduzeća.

b) Uvođenje promena

Zavisí od velikog broja faktora, a pre svega, od realnosti predviđenih promena, valjanosti plana za uvođenje promena, raspoloženja osoblja prema promenama i sposobnosti menadžera i drugih koji uvode promene.

Prema Wrenu i Voichu postoji četiri osnovna razloga za odbojnost prema promenama:

- i. Tradicija
- ii. Strah
- iii. Uloženi novac
- iv. Prikriveni lični interesi

Procedura uvođenja promena treba da obuhvati nekoliko osnovnih faza:

- Jasno definisanje promena koje se uvode
- Lociranje mesta gde se promene uvode
- Planiranje rezultata koji se od promena očekuju
- Objašnjavanje promena i posledica promena zaposlenima
- Termin plan uvođenja promena

Osnovni uzroci koji ometaju uvođenje promena su:

- Neadekvatne ili loše odabrane promene
- Slabi menadžeri za promene ili konsultanti
- Loš plan uvođenja promena
- Veliki otpor (inercija) zaposlenih
- Nedostatak vremena za uvođenje promena
- Loš sistem praćenja i kontrole uvođenja i odvijanja promena
- Iznenađne situacije u okolini ili preduzeću i sl.

c) Proces upravljanja promenama u organizaciji

Procedura za upravljanje promenama u našim preduzećima bi mogla da sadrži sledeće faze:

- Snimak i analiza postojećeg stanja
- Snimak i analiza uticajnih faktora iz okoline
- Dijagnoza postojećeg stanja i utvrđivanje potreba za promenama
- Identifikacija potrebnih promena
- Analiza izdržljivosti potrebnih i mogućih promena
- Izbor promena

- Projekat (plan) uvođenja promena
- Uvođenje promena
- Praćenje i kontrola uvođenja promena

Uvođenje strategijskih promena

Balogun i Hope Hailey navode 4 tipa strategijskih promena:

1. Adaptacija – inkrementalna promena koja se izvodi u okviru postojećih verovanja
2. Rekonstrukcija – može biti brza i može da izazove značajna pomeranja unutar organizacije, ali ne menja značajno postojeće stanje
3. Evolucija – menja postojeće pretpostavke i verovanja, ali tokom vremena. Ovakva organizacija stalno prilagođava svoju strategiju promenama u okruženju
4. Revolucija – zahteva brze i velike strategijske promene i promene celokupne organizacije.

Certo i Peter predlažu 5 nivoa strategijskih promena:

- 1) Nastavak postojeće strategije
- 2) Rutinska strategijska promena
- 3) Ograničena strategijska promena
- 4) Radikalna strategijska promena
- 5) Preusmeravanje preduzeća.

Johnson i Scholes identifikuju sledeće faktore od kojih zavisi uspešnost strategijske promene:

- a. Vreme
- b. Obim
- c. Očuvanje
- d. Različitost
- e. Sposobnost
- f. Kapacitet
- g. Spremnost
- h. Moć

Petigrew i Whipp predlažu 5 faktora za uspešno uvođenje strategijskih promena:

- a) Uticaj okoline
- b) Liderstvo
- c) Povezivanje strategijskih i operacionih promena
- d) Strategijsko upravljanje kadrovima
- e) Doslednost i sklad u upravljanju promenama

Einsentat i Beer daju 5 faktora važnih za uspešnost uvođenja strategijske promene:

- 1- Stejkholderi
- 2- Strategijski zadaci
- 3- Organizacione sposobnosti
- 4- Organizacione poluge
- 5- Kontekst u kome se nalazi organizacija

Stejkholderi su različiti pojedinci ili grupe koje imaju određene interese vezane za primenu strategije i za ostvarenje strategijskih ciljeva preduzeća. Imaju različite uticaje na odvijanje implementacije strategije. Pošto imaju različite interese vezane za primenu strategije, strategija mora da bude tako izabrana da zadovolji interese i želje svih stejkholdera (a da ne bude štetna za zaposlene).

Strategijski zadaci predstavljaju aktivnosti i akcije koje se preduzimaju u okviru primene strategije, da bi se dostigli postavljeni strategijski ciljevi.

Lynch navodi da postoji 6 osnovnih kriterijuma pomoću kojih organizacija može da ocenjuje valjanost strategijskih zadataka, a time i celokupne strategije:

- i- Doslednost – strategija treba da bude usklađena sa misijom i strategijskim ciljevima
- ii- Pogodnost – treba izabrati onu organizaciju koja je najpogodnija za organizaciju
- iii- Valjanost – razmatranje valjanosti pretpostavki i predviđanja o budućem stanju
- iv- Izvodljivost – strategija treba da bude realno primenljiva i prihvatljiva za zaposlene
- v- Poslovni rizik – procenjuje se verovatnoća nastajanja rizika i mogući gubici
- vi- Privlačnost za stejkholdere

Beer i Einsentat navode 5 značajnih organizacionih faktora koji imaju veliki uticaj na efikasnost uvođenja strategijskih promena. Oni te faktore nazivaju organizacione poluge:

- Organizacija posla
- Uticaj
- Kadrovi
- Sistem informacija, merenja učinka i nagrada
- Liderstvo.

Veza strategije preduzeća i strategije projektnog menadžmenta:

