

# STRATEŠKI MENADŽMENT

[Maturski.weebly.com](http://Maturski.weebly.com)

## 1. Vertikalna integracija

Strategijom vertikalne integracije preduzeće ostvaruje rast, tako što ono počinje za sebe da proizvodi svoje inpute ili prodaje vlastite proizvode. Postoje dvije vrste vertikalne integracije i to:

- a) Vertikalna integracija unazad
- b) Vertikalna integracija unaprijed

Vertikalna integracija unazad predstavlja slučaj kada preduzeće proizvodi vlastite inpute, dok vertikalna integracija unaprijed predstavlja slučaj kada preduzeće počinje distribuirati i prodavati svoje proizvode.

Vertikalna strategija je logična strategija za preduzeća sa jakim konkurentskom pozicijom u visoko atraktivnoj grani. Na ovaj način ovakva firma zadržava, ali i poboljšava konkurentsku poziciju kroz integraciju unazad, djelovanjem u pravcu minimiziranja troškova ulaznih elemenata, poboljšanja neefikasnih operacija, postizanje kontrole kvaliteta, te distribucije proizvoda kroz integraciju unaprijed.

Pored integracije unaprijed i unazad moguća je potpuna i kosa integracija. Potpuna integracija predstavlja integraciju koja obuhvata vertikalnu integraciju unaprijed i unazad. Kosa integracija se javlja kada preduzeće pored vlastite proizvodnje inputa, istovremeno i kupuje inpute od nezavisnih dobavljača ili kada prodaje svoje proizvode, ali i distribuciju i prodaju svojih proizvoda prenosi i na nezavisne kompanije.

Pored različitih varijanti vertikalne integracije, rast preduzeća može biti ostvaren i putem horizontalne integracije. To se ostvaruje širenjem tržišta odnosno prodaje proizvoda u nova geografska područja i/ili proširenjem lanca proizvoda ili usluga koji se nude na postojećim tržištima.

Prednosti vertikalne integracije:

- Izgradnja ulaznih barijera
- Povećanje efikasnosti poslovanja
- Zaštita kvaliteta proizvoda
- U potpunost poslovnog portfolia
- Poboljšanje vremenske usklađenosti poslovanja

Slabosti vertikalne integracije:

- Troškovne slabosti
- Tehnološke promjene u okruženju

- Nesigurna tražnja
- [Maturski.weebly.com](http://Maturski.weebly.com)
- 

## **2. Koglomeratska naspram koncentrične diverzifikacije**

Top menadžment se često nalazi u dilemi koji oblik diversifikacije treba da prihvati, odnosno koliko duboko ići u diversifikaciju. U svakom slučaju, to zavisi od konkretnih uslova u kojima posluje dato preduzeće, a ti uslovi se mogu svesti na dvije kategorije i to:

1. Nivoa specifičnosti resursa kojima raspolaže konkretno preduzeće
2. Visina administrativnih troškova nastalih diverzifikacijom

Specifičnosti resursa kao što su proizvodna vještina, tehnološki know-how, vještina u marketingu i promociji, fleksibilnost proizvodnih kapaciteta i sl, uslovljavaju udaljenost ili stepen diverzifikacije. Ako su vještine takvog karaktera da se mogu transferirati u aktivnosti srodne osnovnoj djelatnosti preduzeća, ono treba da se usmjeri ka povezanoj diverzifikaciji. Što su ove vještine uže, odnosno više specifične, te kao takve ne mogu se transferirati na druge poslove, preduzeće će se orjentisati ka konglomeratskoj (nepovezanoj) diverzifikaciji.

Administrativni troškovi, nastali procesom diversifikacije, funkcionalno su zavisni od:

- Broja poslova u portfoliju preduzeća
- Proširenja koordinacije među različitim poslovima

Budući da se nepovezana diversifikovana strategija ostvaruje bez koordinacije među poslovima, jer su nezavisni jedni od drugih, to ovaj tip diversifikacije nema administrativne troškove koordinacije. Povezana diversifikacija podrazumjeva koordinaciju među poslovima kojima se transfer znanja i vještina iz osnovne djelatnosti u diversificirane poslove, što za posljedicu ima nastanak, pored komponente pojedinačnih administrativnih troškova i troškove koordinacije.

Preduzeće bi se trebalo usmjeriti ka povezanoj diverzifikaciji kada su:

- Glave vještine kompanije primjenjive u različitim varijantama u okviru date grane i komercijalnih mogućnosti
- Kada su niži administrativni troškovi implementacije strategije u odnosu na vrijednosti koje se kreiraju kroz transfer i zajedničko korištenje znanja i vještina

Preduzeće će se usmjeriti na nepovezanu diversifikaciju kada:

- Firmine glavne funkcijske vještine su visoko specijalizovane i imaju samo nekoliko primjena izvan galvnog biznisa preduzeća
- Top menadžment preduzeća je vješt da preokrene slabo vođene poslove
- Birokratski troškovi implementacije ne premašuju vrijednost ostvarenu strategijom restrukturiranja („turnaround“ strategijom).

### **3. Strategije za ulazak u nove grane**

Ulazak u nove poslove može se ostvariti na nekoliko načina i to: akvizicija, merdžeri, start-up kompanije, joint ventures itd.

Akvizicija podrazumjeva kupovinu manjeg preduzeća od strane većeg. Kupovinom se ne formira novi poslovni subjekt, već preuzima postojeći. Akvizicija je najpopularniji način diversifikacije u nove grane, jer je to najbrži put osvajanja ciljnog tržišta. Akvizicijom se preskaču ulazne barijere, te se direktno obezbjeđuje jaka tržišna pozicija u ciljnoj grani. Ovdje je važno pitanje da li kupovati uspješnu firmu i za nju platiti visoku cijenu ili problematično preduzeće po povoljnoj cijeni. Ako firma koja kupuje ima slabo ili nikakvo znanje o djelatnosti iz koje kupuje preduzeće, ali ima dovoljno kapitala, često je bolja kupovina sposobne dobro pozicionirane firme po cijeni koja neće ugroziti profitabilnost. S druge strane, ako preduzeće koje kupuje ima široko znanje u grani iz koje kupuje preduzeće bolje je varijanta kupovina problematičnog preduzeća po niskoj cijeni.

Postizanje diversifikacije kroz interni start-up uključuje kreiranje nove kompanije u okviru korporacije. Novoformiranom organizacijom treba prevazići učajne barijere te investirati u proizvodne kapacitete, razviti izvore za snadbjevanje, primiti i trenirati zaposlene, izgraditi kanale distribucije itd.

Joint venture je kooperativne poslovna djelatnost, formirana od strane dvije ili više separatne organizacije u funkciji strateškog cilja, kojim se kreira nezavisni poslovni subjekt, sa posebnom organizacionom strukturom i upravljačkim sistemom. Joint venture je dobar način da se uđe u novi poslovni poduhvat, kada je to neekonomično ili rizično za jednu organizaciju pojedinačno. Joint venture također ima smisla kad udruživanje resursa i kompetentnosti dvije ili više organizacija proizvodi organizaciju sa više resursa i kompetentnih sredstava. Joint venture sa stranim partnerima je ponekad jedini i najbolji način da se savladaju uvozne kvote, tarife i druge zapreke ulaska na nacionalno tržište. Na ovaj način preduzeće ulazi u rizik ulaska u novu djelatnost, također jedan od partnera

može biti pokraden od strane druge te također se može javiti problem zbog različite poslovne filozofije i investicione preferencije.

#### **4. Strategija zaokreta i reinžinjerin**

Strategija zaokreta je usmjerena na poboljšanje operativne efikasnosti i ona je najviše primjerena uslovima kada korporacijski problemi značajno utiču na poslovanje ali još uvijek nisu kritični. Najčešći uzroci korporacijskih problema mogu biti: slab menadžement, prevelika ekspanzija, visoki troškovi i sl.

Glavne faze strategije zaokreta su:

- a) Zaustavljanje
- b) Konsolidacija

Prva faza podrazumjeva brzo zaustavljanje krvarenja u smislu stavljanja svih troškova po strogu kontrolu i zaustavljanje aktivnosti koje su izazvale krizu. Ova faza bi trebala da uključi promjenu rukovodstva firme ukoliko je ono glavni uzrok neuspjeha.

Druga faza obuhvata implementaciju programa stabilizacije preduzeća, na njegovom novom razvojnog pravcu i može se izvesti u nekoliko koraka:

- Prvi korak jeste redefinisavanje strateškog fokusa
- Drugi korak jeste rashodovanje i prodaja nepotrebnih sredstava
- Treći korak obuhvata aktivnosti kojima se poboljšava efikasnost, kvalitet proizvoda, inovativnost i odgovornost prema kupcima

Reinžinjerin je radikalni redizajn poslovnog procesa, da se dostiglo njegovo dramatično poboljšanje u cijeni koštanja, kvalitetu, usluzi i brzini. Na ovaj način se želi prekinuti kontinuitet ustaljenih pravila i procedura, koje su razvijene u dužem periodu i kao takve su postale sastavni dio preduzeća. Reinžinjerin podrazumjeva redizajn kombinacije politika, pravila, procedura, koji ranije nikad nisu bili dovođeni u pitanje, prihvatani su kao takvi kakvi jesu duži niz godina.

Vezu između reinžinjerin i strategije zaokreta je upravo u tome što je oboje usmjereno na pravljenje promjena u preduzeću ali isto tako kada se govori o reinžinjeringu, on se vezuje za efikasnu implementaciju strategije zaokreta.

## 5 Horizontalna organizacija i PAEI koncept

### Horizontalna organizacija:

Preduzeće je po ovoj organizaciji podjeljeno na organizacione jedinice. Vrste horizontalne organizacije su:

**a) Jednostavna** – koriste je nove ili male firme. Vlasnik osnivač firme je ujedno i glavni menadžer. U BiH je jako puno ovakvih firmi.

*Prednosti su:* pojačana mogućnost kontrole, jednostavna i neformalna motivacija, i mogućnost bržeg donošenja odluka. *Nedostaci:* vlasnik-menadžer je isuviše tražen i zaposlen, menadžer je previše fokusiran na rješavanje svakodnevnih pitanja i ne stiže se ofkusirati na strategiju preduzeća.

**b) Funkcionalna i procesno orjentisana:** zaposleni se grupišu na bazi funkcije koju izvršavaju. Cilj je objediniti srodne poslove. Karakterišu je jasni hijerarhijski odnosi. Podesna je za preduzeća koja posluju u stabilnim i predvidivim okolnostima i kad je broj kupaca i proizvoda relativno mali.

Podesna je i za mala ili srednja preduzeća koja koriste rutinsku tehnologiju. Top menadžment je u stanju da kontrolišu i prati sve promjene i na vrijeme reaguje. Slabosti ove strukture se javljaju kada se poveća broj proizvoda, heterogenost proizvodnih procesa i faktora te ulaskom na nova i nepoznata tržišta.

**c) Geografska organizaciona struktura:** organizacione jedinice se formiraju na bazi geografskih oblasti. Bazira se na ideji da postoje razlike u zahtjevima kupaca u različitim geo.regionima. Preporučuje se firmi koja posluje u promjenjivom okruženju te velikim firmama koje proizvodnju mogu organizovati na bazi nezavisnih teh.cjelina. ( FedEX, DHL, transnacionalne korporacije).

**d) Multidivizionalna organizacijska struktura:** pruža mogućnost rasta i razvoja preduzeća a bez gubitka kontrole. Svaka poslovna jedinica je rezultat rasta ili diverzifikacije, ona se formira kao izdvojeni divizion sa svojim poslovnim funkcijama, ali strateški vrh i dalje nadgleda njeno poslovanje kroz :istraživanje i razvoj, finansije, marketing, ljudske resurse... Pošto svaki divizion djeluje kao samostalni profitni centar upravi je lakše vrednovati njegove preformanse. Drugi naziv za ovu strukturu je org. struktura prema SPJ. Na ovaj način je rukovodstvo oslobođeno odgovornosti za operativnu aktivnost što znači više vremena za strateška pitanja. Osim toga formiranje

izdvojenih SPJ je preduslov za portfolio planiranje. Ovime se olakšava koordinacija zavisnih aktivnosti u sklopu SPJ te strateško planiranje može početi sa najbitnijim nivoom u okviru preduzeća – sa SPJ. Također na ovaj način se bolje alociraju resursi. Ključno pitanje je koliko autoriteta zadržati u vrhu, a koliko delegirati divizionima. Ako im se da premalo autoriteta to može uticati na njihovu autonomiju bez koje se ne može ostvariti optimalna poslovna strategija. Ako im se da previše onda može doći do razilaženja u nastojanjima korporacije i SPJ.

**e) Matrična organizacijska struktura:** kombinacija funkcionalne i projektne organizacije. Aktivnosti su grupisane po funkcijama (proizvodnja, marketing, prodaja) koje su dodatno diferencirane po pojedinim projektima ili proizvodima. Dva tipa menadžera: funkcionalni –zaduženi su za pojedine funkcije i projektni – zaduženi za pojedine projekte. Ovaj oblik strukture zahtjeva minimalnu hijerarhijsku kontrolu. Najbolje ju je primjenjivati kada je neizvjesnost okruženja najveća i kada ciljevi podrazumjevaju dvojena zahtjeve kao što su ciljevi proizvoda i funkcije. Primjerena je preduzećima sa nerutinskim tehnologijama koje su međusobno zavisne , te u preduzećima srednje veličine sa nekoliko proizvodnih linija.

**f) Organizaciona struktura prema SPJ:** nastala diverzifikacijom djelatnosti većih preduzeća. U preduzećima sa jednostavnim poslovima organizacione blokove čine jedinice formirane na bazi teritorije, procesa proizvodnje, funkcija i sl., a u korporacijama organizacioni blokovi su pojedinačni poslovi. Pravo odlučivanja za organizacionu jedinicu ima menadžer te org.jedinice.

Top menadžment korporacije mora nametnuti instrumente kojima će se ukloniti barijere između strateških poslovnih jedinica i uspostaviti koordinacija aktivnosti između poslovnih jedinica. Jedan od tih instrumenata je centralizacija povezanih funkcija. Pored toga može se uspostaviti bonus sistem kojim se stimulišu zajedničke aktivnosti među SPJ. Ovakva struktura je primjerena okruženju koje karakterišu stalne promjene u zahtjevima kupaca.

**g) Proizvod –tim organizaciona struktura:** zadaci su podjeljeni po proizvodnim ili projektnim linijama. Na ovaj način rastu menadžerske sposobnosti nadgledanja i kontrolisanja proizvodnih procesa uz istovremeno smanjenje administrativnih troškova. Bazira se na stalnim projektnim timovima. Funkc.specijalisti su smješteni u trajne međufinansijske timove što smanjuje troškove koordinacije. Ovi timovi se formiraju na početku procesa razvoja proizvoda tako da bilo kakve poteškoće mogu biti

rješene u ranoj fazi. Pogodna za veća preduzeća sa nerutinskom tehnologijom i visokom zavisnošću među odjeljenjima. Proces odlučivanja je decentralizovan.

#### **h) Nove organizacione strukture:**

1. Horizontalna korporacija: osnovne karakteristike su: org.struktura se stvara oko procesa rada, vertikalna hijerarhija je poravnata uz zadržavanje nekoliko viših direktora, zadaci menadžmenta su prebačeni na najniže nivoe i kupci su ti koji upravljaju korizontalnom korporacijom.

Samorukovodeći timovi čine glavne blokove, a sastoje se od 5 do 30 radnika različitih kvalifikacija. Njihova odgovornost je: naručivanje materijala, zapošljavanje, raspored rada i sl. Timu je dat pristup resursima, uključuje kvalifikovane izvršioce, i osnažen je autoritetom za donošenje odluke. Pored timova značajnu ulogu igraju i koordinatori pojedinih procesa „the process owners“

2. Reinžinjerin: podrazumjeva radikalni redizajn poslovnog procesa da bi se dostihlo njihovo dramatično poboljšanje u cijeni, kvalitetu, usluzi...Podrazumjeva mjenjanje politike, pravila, procedura koji nikad prije nisu dovođeni u pitanje.

U fokusu je: šta bi moglo, umjesto što jeste. Reinžinjerin se uglavnom vezuje za efikasnu implementaciju turnoround strategije . Principi reinžinjeriniga su:

1. Organizovati poslovne procese prema ciljevima
2. Kreirati proces ssvaranja rezultata
3. Uključiti u proces informacioni sistem koji proizvodi informacije
4. Geografski disperzirane resurse tretirati centralizovano
5. Povezati paralelno aktivnosti umjesto povezivanja njihovih rezultata
6. Ugraditi kontrolni meganizam u sam poslovni proces
7. Prikupiti informacije jednom i na izvoru.

3. Dinamičke mreže organizacione strukture: poznate su kao modularne korporacije.

Koristi se u brzo rastućim granama poput elektronike, modne industrije... Primjerena je slobodnom tržištu bez vertikalne koordinacije.Preduzeća zadržavaju ključne aktivnosti u kući a ostale povjeravaju drugim firmama.

**Povezanost sa PAEI konceptom:**

PAEI koncept se bavi kvalitetom odlučivanja i zavisi od toga da li su ostvarene sve četiri funkcije. PAEI predstavlja komplementarni tim, kojeg čine četiri različite ličnosti. (P) je osoba koja je orijentisana zadatku, koja nije u stanju da administrira, nema nikakvu viziju, nije preduzimljiva, nema osjećaj za ljude, usredsređen je na to šta sada, a ne kako, kada i zašto. Ova osoba se naziva „usamljeni jahač“. (A) predstavlja ličnost koja obraća pažnju na formu, uredno dolazi na posao i odlazi s posla na vrijeme, nije mu važno sta rade njegovi nadređeni već kako to rade. Ovdje je riječ o osobi koja se naziva „birokrat“. (E) je ličnost koja kreira nove projekte, mijenja postojeće, puna ideja, ne slijedi nikoga, to je osoba koja vidi veliku sliku, spremna na preuzimanje rizika. Ova osoba se naziva „piroman“. (I) je ličnost koja nema vlastite ideje, osoba koja ne rukovodi već prati druge, osoba koja je orijentisana na ljude a ne na zadatke. Ova osoba se naziva „pomni pratilac“. Vezu možemo vidjeti u tome što se upravo struktura horizontalne organizacije većim dijelom bazira na timovima, s toga se Adizesova metodologija, odnosno komplementarni tim kojeg čine različiti tipovi osoba upravo mogu primjeniti u ovoj organizacionoj strukturi.

## **6 Horizontalna organizacija i CAPI model**

**CAPI model:**

Da bi se odluka efikasno sporovala potrebno je: ovlaštenje – a, moć – p, uticajnost – i. Ovlaštenje je formalni autoritet koji se dobiva sa radnim mjestom. Moć je sposobnost osobe da nekoga kažnjava ili nagrađuje. Svako ko može da uspostavi i održi saradnju sa ljudima oko sprovođenja strateških odluka ima moć. Adizes kaže da moć imaju podređeni a ne menažeri. Uticaj je sposobnost da nekoga navedemo da nešto uradi bez primjene moći ili ovlaštenja. Kada se preklope krugovi koji označavaju svaki od ova tri elementa dobiju se različite kombinacije. Ap – moć koja proizilazi iz ovlaštenja, ip – indirektna moć, ia – profesionalno ovlaštenje. Srž dijagrama se zove capi (coalesced authority, power and influence). Osoba koja ima sva tri elementa ima autoritet da ljudima kaže šta da rade, ima moć da ih kazni ili nagradi i ima uticaj na njih. Sve moguće kombinacije se prema Adizesu nazivaju autorance= ovlaštenje+moć iz ovlaštenja+ indirektna moć+uticaj+uticajna ovlaštenost+capi.

Efektivnost menadžera je određena odnosom između autorance i zadatka. Da bi se zadaci realizovali autorance mora nadmašiti zadatak. Menadžerska efikasnost je funkcija količine capi-a koju menadžer posjeduje u odnosu na totalnu autorancu. Efikasnost menadžera je određena količinom stvari koje drži pod kontrolom i ukupnom menadžerskom energijom potrebnom za izvršenje zadatka.

$CAPI < autorance$  – menadžer u mogućnosti da izvrši samo dio zadatka.

$CAPI = 0$  – nema nijednog polja odgovornosti nad kojim on ima potpunu kontrolu.

$CAPI = autorance$  – menadžer ima ovlaštenja koja može da pokrije svojom moći i uticajem.

U postupku formiranja tima prvo bi trebalo uzeti capi kao princip a potom PAEI, jer tim koji ima capi vjerovatno ima i PAEI.

#### Povezanost capi-a i horizontalne organizacije:

Ideja horizontalne organizacije je uklanjanje barijera do kojih dolazi vertikalnom organizacijom preduzeća usljed isuviše hijerarhijskih nivoa. Kao što možemo primijetiti svaka od navedenih vrsta horizontalne organizacije usmjerena je na uklanjanje bespotrebnih nivoa koji usmjeravaju na centralizovanost odlučivanja. Želi se postići bolja koordinacija topmenadžmenta i ostatka preduzeća kako ne bi došlo do nastanka šupljina u komunikaciji koje mogu trajno naštetiti organizaciji. To se kao što vidimo može ostvariti na razne načine, preko formiranja SPJ, matrično, formiranjem timova i sl. Ali da bi ovakva org.struktura funkcionisala neophodno je da menadžer svake od ovih izvedenih podstruktura bude dovoljno obučen i spreman snositi odgovornosti koje dolaze s tom pozicijom, odnosno treba da posjeduje autorance u najmanju ruku. Dakle treba da posjeduje sjedinjene moć, uticaj i autoritet da bi se mogao snositi sa zadatkom vođenja kompletne SPJ, proizvodnog tima ili druge strukture.

### **7. Multidivizionalna naspram geografske organizacijske strukture**

#### Multidivizionalna:

#### Geografska:

Veza: Geografska struktura je puka potreba pojedinim transnacionalnih korporacija koje se na drugačiji način ne bi mogle organizovati. Omogućavaju da odgovornost za profit delegira na najnižim strateškim nivoima što je dobra strana ovakve strukture, a osim toga pruža dobru mogućnost obuke budućih generalnih menadžera. Budući da se strategija

formira prema potrebama geografskog tržišta kompanija se suočava sa manje rizika da će pogriješiti u strateškoj odluci.

Multidivizionalna struktura opet dopušta rast preduzeća i olakšava koordinaciju.

Planiranje se također vrši na najnižem ali najbitnijem strateškom nivou – na nivou SPJ i menadžerima se također pruža mogućnost da razviju svoje vještine. Koliko god da se geografska i multidivizionalna struktura razlikuju u pogledu načina diverzifikacije, one su veoma slične. Naime, suočavaju se istim problemom: koliko autoriteta pružiti geografskom divizionu ili SPJ? U slučaju da kompanija pruži previše autoriteta, moglo bi doći do mimoilaženja u strateškim cljevima kompanije i divizona, a opet u slučaju

## **8. Matrična organizacija naspram proizvod-tim organizacije:**

Matrična:

Proizvod – tim:

Veza: Kod obje ove strukture zadaci su podjeljeni po proizvodnim ili projektnim linijama. Kod matrične su aktivnosti još dodatno doferencirane po projektima, te su projektni menadžeri zaduženi za projekte, a funkcionalni za funkcije. Olakšava primjenu funkcionalnih strategija, te se jača saradnja zavisnih aktivnosti.

Kod proizvod-tima u organizaciji se nakon podjele po zadacima timo trajno kao trakvi zadržavaju. Dakle ono što su pojedinačni projekti kod matrične organizacije koji su uvezani i sa marketingom i prodajom i R&D, to su kod proizvod-tima timovi. Ono što je dobro kod proizvod-tima je da se timovi formiraju na početku procesa razvoja proizvoda i mogu da ga u kontinuitetu prate kako bi se otklonile potencijalne greške.

## **9. PAEI i CAPI model**

Veza:

CAPI model mjeri efektivnost menadžera, odnosno njegovu sposobnost da ispuni svoj zadatak, kao što smo mogli primijetiti od njegove autorance će zavisiti kvaliteta urađenog zadatka. Bez ove kvalitete menadžer ne bi bio u stanju da uopće obavlja svoj dio posla.

PAEI model se više odnosi na kvalitetu odlučivanja ali nakon što se utvrdi da menadžer posjeduje predispozicije da dobro obavlja posao. Da li je moguće da menadžer ima samo jedno od ovo dvoje? Vjerovatno jeste, s tom što bi njegove menadžerske sposobnosti i znanja došli do izražaja tek uz posjedovanje oba kvaliteta. Znamo da se PAEI model zasniva na četiri tipa ličnosti koje menadžer treba da podjeduje kako bi bio dobar menadžer, međutim svaka osoba ne može uvijek posjedovati sva četiri kvaliteta ličnosti

te je nekada potrebno oformiti tim koji će se sastojati ovih tipova ličnosti da bi se obezbjedilo kvalitetno odlučivanje. U svakom slučaju dobro je da svaki od menadžera čak i u ovom timu posjeduje CAPI vještine.

### **10. BCG matrica naspram nove BCG matrice**

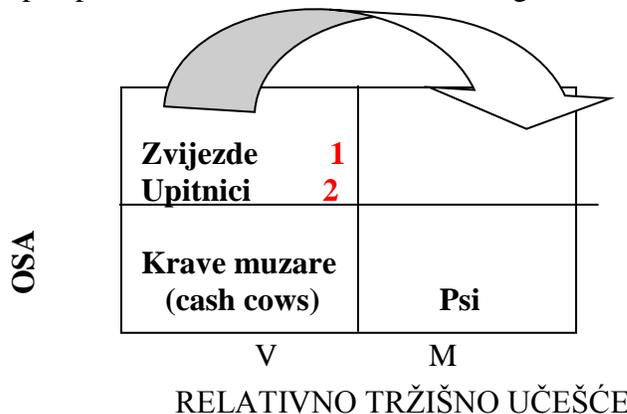
#### BCG:

BCG (Boston Consulting Group) matrica se razvila tokom šezdesetih i sedamdesetih godina. Ona odražava karakteristike kasnijih, složenijih matričnih modela. BCG matricu određuju dvije dimenzije:

1. relativno tržišno učešće preduzeća
2. stopa rasta grane (tržišta) u kome se prduzeće nalazi

Relativno tržišno učešće se izražava odnosom tržišnog učešća strateške poslovne jedinice prema njenom najvećem rivalu u grani, na područje gdje preduzeće prodaje svoje proizvode.

Stopa rasta grane odnosno tržišta se izražava u procentima rasta grane u odnosu na rast ekonomije datog geografskog područja u kome se posmatra strateška poslovna jedinica. Pri tome se naglašava da visoko rastuća grana pruža mnogo bolji konkurentski položaj i bolje dugoročne perspektive u odnosu na slabo rastuće grane.



- *Zvijezde* su tipični tržišni lideri čiji su proizvodi na vrhuncu krive životnog ciklusa i obično su u stanju da generišu dovoljno novca da održe svoje tržišno učešće. Pored visokog tržišnog učešća ove SPJ karakteriše pripadnost visoko rastućim granama. Kada rast grane počinje usporavati proizvodi iz zvijezda prelaze u krave muzare. ( Prvi u redu za novac su upravo zvijezde)

- *Upitnici* označavaju proizvode koji još uvijek nemaju visoko tržišno učešće, ali zato pripadaju atraktivnim granama, te kao takvi mogu pružiti priliku za ostvarenje dugoročnog profita i rasta. Njihova pozicija u budućnosti nije jasna. Ovi proizvodi, iako

trenutno obično imaju negativni neto novčani tok, u budućnosti mogu prerasti u zvijezde ili u pse. (Drugi uredu za novac)

-*Psi* su strateške poslovne jedinice čiji proizvodi pripadaju slabo rastućim, neatraktivnim granama, s niskim tržišnim učešćem. Riječ je o proizvodima s negativnim neto novčanim tokovima kojima su potrebne velike investicije da bi prerasle u pozitivne. Najbolje rješenje je ovakve proizvode izbaciti iz tržišnog portfolija. (treći u redu za novac, inače izvor dodatnih izdataka)

-*Krave muzare* su SPJ koje karakteriše visoko tržišno učešće, a pripadaju granama koje nemaju perspektivu. Budući da pripadaju neatraktivnim granama, mala je mogućnost da se jave novi konkurenti, te se zbog toga ovakve SPJ zadržavaju u poslovnom portfoliju sve dok ne obezbjeđuju priliv gotovine.

Cilj BCG portfolio matrice je identifikacija najboljeg načina korištenja izvora gotovine da bi se max rast i profitabilnost.

#### Nova BCG:

Nova BCG matrica je nastala kao rezultat pokušaja da se otklone slabosti BCG matrice.



-*Fragmentirani poslovi* su oni poslovi koji imaju male barijere za ulazak na tržište, ali velike mogućnost diferenciranja. To su djelatnosti za koje su početna ulaganja mala, a profitabilnost nije srazmjerna tržišnom učešću. Veličina Poslovnih rezultata ne zavisi od veličine preduzeća, već su uslovljeni sposobnošću preduzeća da stekne distiktivne prednosti. ( npr. restorani, proizvodnja sokova itd.). Kod BCG matrice oni se smatraju upitnicima.

-*Specijalni poslovi* su oni poslovi koji imaju velike barijere za ulazak na tržište i veliku mogućnost diferencijacije. Kao primjer ovih poslova uzima se japanska automobilska industrija i njena strategija prodora na američko tržište. Kod BCG matrice se smatraju zvijezdama.

-Poslovi u pat poziciji imaju male barijere za ulazak i malu mogućnost diferencijacije. To su one djelatnosti u kojima je profitabilnost niska za sve konkurente, pri čemu nije bitna veličina preduzeća. Kod BCG matrice smatraju se kravama muzarama.

-Poslovi sa kompleksnim obimom imaju velike barijere za ulazak, a male mogućnosti diferencijacije. To su oni poslovi koji donose velike prednosti, ali sa malim mogućnostima za sticanje tih prednosti. Profitabilnosti ovih poslova je u korelaciji sa veličinom tržišnog učešća preduzeća.

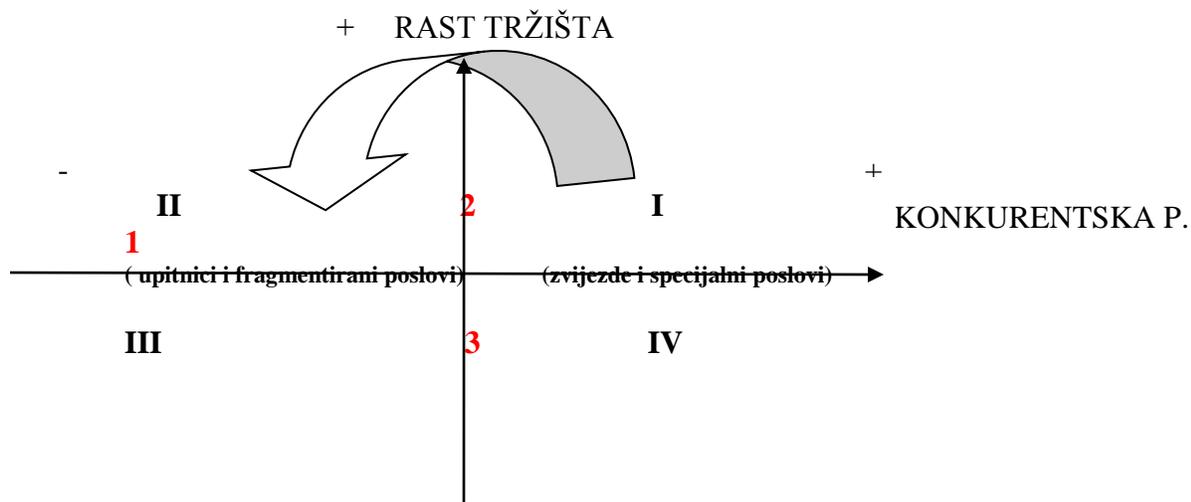
#### Veza:

Upravo zbog nedostataka BCG matrice (velika pojednostavljenost, povezanost između tržišnog učešća i profitabilnosti nije obavezno jaka, visoko tržišno učešće ne mora uvijek rezultirati pozitivnim neto novčanim tokom i sl.) top menadžment korporacije može uspješno koristiti Novu BCG matricu, kako za identifikaciju strateških pozicija pojedinih poslova, tako i za planiranje razvoja poslovnog portfolija preduzeća. Razvoj poslovnog portfolija treba da ide u pravcu gašenja poslova u pat poziciji, slično kao kod poslova u BCG matrici označenih kao psi, uz nastojanje da se stvore uslovi za što veće učešće specijalizovanih poslova.

### **11. Kombinacija grand matrice sa novom BCG ili BCG matricom**

#### Grand strateška:

Grand strateška matrica je bazirana na dvije dimenzije: konkurentska pozicija i rast tržišta.



Firme locirane u I kvadrantu imaju odličnu stratešku poziciju. Odgovarajuće strategije za ove firme su tržišna penetracija i razvoj tržišta i razvoj proizvodima. U uslovima kada

firme locirane u I kvadrantu imaju odlične resurse, vertikalna integracija unazad, unaprijed ili horizontalna integracija mogu biti efektivne strategije.

Firme locirane u II kvadrantu treba da ozbiljno preispitaju njihove postojeće pristupe tržištu. Pošto je njihova grana u porastu, one su nespремne da efektivno konkurišu i one trebaju da odrede zašto su njihovi postojeći pristupi tržištu neefektivni, te kako kompanija može na najbolji način poboljšati svoje konkurentske prednosti. Za kompanije iz II kvadranta obično je prva opcija intenzivna strategija (kao suprotnost integraciji ili diverzifikaciji). Ukoliko kompaniji nedostaju distinktivne kompetentosti ili konkurentske prednosti, tada je horizontalna integracija često nepoželjna alternativa. Kao krajnji rezultat moglo bi se računati na strategiju likvidacije.

SPJ u III kvadrantu se nalaze u sporo rastućim granama i imaju slabu konkurentsku poziciju. Ove firme moraju napraviti brze drastične promjene da bi izbjegle dodatne štete i moguću likvidaciju. Prvo bi se trebalo preduzeti smanjenje troškova i redukcija sredstava. Alternativna strategija je alociranje resursa iz postojećeg biznisa u druga područja. Krajnja solucija je likvidacija.

Poslovi u IV kvadrantu imaju dobru konkurentsku poziciju, ali u sporo rastućim granama. Preduzeća iz ovog kvadranta se karakterišu visokim prilivom gotovine i ograničenim potrebama internog rasta, i mogu uspješno ostvarivati strategije koncentrične, horizontalne ili konglomeratske diverzifikacije. Firme u ovom kvadrantu mogu pristupiti Joint Ventures-u.

#### Veza:

SPJ I kvadranta Grand matrice možemo povezati sa specijalnim poslovima Nove BCG matrice, te sa zvijezdama BCG matrice.

SPJ II kvadranta Grand matrice možemo povezati sa fragmentiranim poslovima Nove BCG matrica te sa upitnicima BCG matrice.

SPJ III kvadranta Grand matrice možemo povezati sa poslovima u pat poziciji Nove BCG matrice te sa psima BCG matrice.

SPJ IV kvadranta Grand matrice možemo povezati sa poslovima s kompleksnim obimom Nove BCG matrice, te sa kravama muzarama BCG matrice.

## 12. SPACE matrica

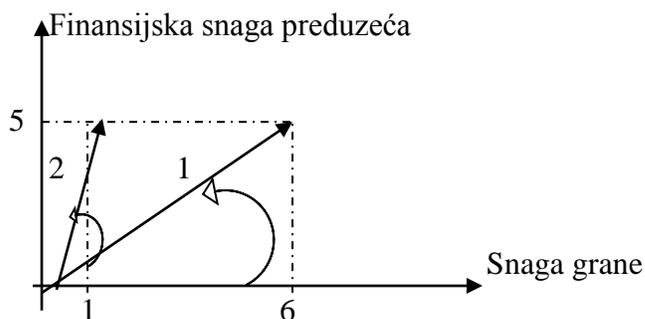
SPACE matrica:

Strateški položaj preduzeća, pomoću SPACE matrice određuje se na osnovu 4 dimenzije:

- finansijske snage preduzeća
- konkurentske prednosti preduzeća
- snage grane u kojoj se preduzeće nalazi
- stabilnosti okoline



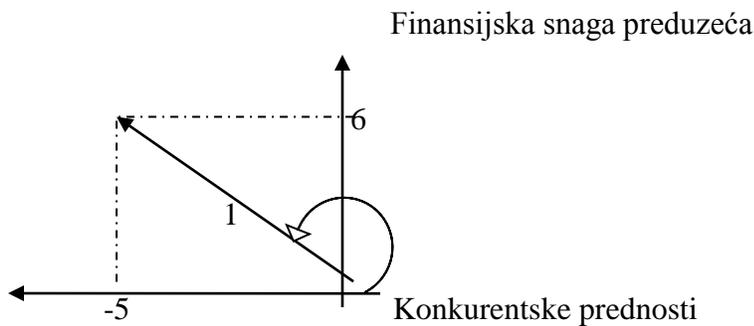
### *KVADRANT AGRESIVNOSTI*



1. Kompanija koristi dobru finansijsku snagu (6) da bi opstala u jakoj konkurentskoj grani (5)
2. Ušli smo u granu koja će u budućnosti biti atraktivna ali trenutno nije , tako da sada radimo na ulaznim barijerama

Ukoliko se kompanija nalazi u kvadrantu agresivnosti, to znači da se takvo preduzeće nalazi u atraktivnoj grani sa relativno niskom turbulencijom okoline. Preduzeće ima konkurentsku prednost i može je braniti svojom finansijskom snagom. Imajući u vidu da je to atraktivna grana, kritični element je iznenadni ulazak novih konkurenata. U takvoj poziciji preduzeće je u prilici da koristi svoje snage da bi prihvatilo prednosti vanjskih prilika, prevazišlo interne slabosti i izbjeglo vanjske opasnosti.

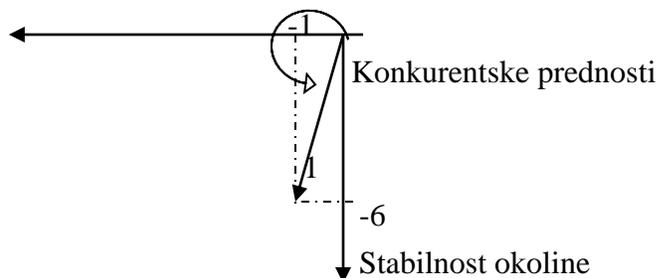
### *KVADRANT KONZERVATIVNOSTI*



1. Kao primjer konzervativnosti možemo navesti BH telekom, finansijske snage preduzeća su jake, dok su konkurentske prednosti preduzeća niske, dakle ne obraća se pažnja na eksterno okruženje.

Ovaj kvadrant pokazuje da se firma zadržala u okviru njenih osnovnih kompetentosti i nije sklona riziku. Grana u kojoj se ona nalazi može se okarakterisati kao stabilna, slabog rasta. Kritični elemenat je konkurentnost proizvoda odnosno usluge. Ove strategije uključuju tržišni prodor, razvoj tržišta, proizvoda i koncentričnu diverzifikaciju.

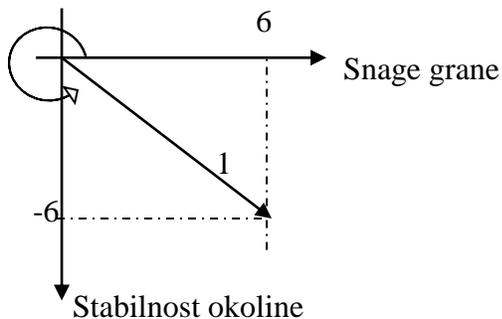
### *KVADRANT DEFANZIVNOSTI*



1. Kompanija ima dobre konkurentske prednosti i pri tome se nastoji odbraniti od izraženih nestabilnosti okoline (npr. zemljotresi, havarije itd.)

Firme koje se nalaze u ovom kvadrantu su u neatraktivnim granama. Preduzeće nema konkurentskih proizvoda odnosno usluga i nije finansijski jako. Kritični element je slaba konkurentnost, gdje se u fokus stavlja otklanjanje internih slabosti i izbjegavanje prijetnji.

*KVADRANT KONKURENTNOSTI (stalna borba za opstanak)*



1. Okruženje je izrazito dinamično (nestabilno) pri čemu je izražena snaga grane odnosno izražena je jaka konkurencija. Konkurentnost je tako karakteristična za High-tech granu kada npr. trgujemo na NASDAQ-u ili NYSE.

Preduzeće se nalazi u atraktivnoj grani, ali je ovdje riječ o nestabilnoj okolini. Kritičan elemenat je finansijska snaga i preduzeće mora usmjeriti na osiguranje finansijskih resursa, poboljšanje prodajnih aktivnosti i inoviranje proizvoda.

### **13. SPACE matrica sa grand matricom**

Veza: Za razliku od Grand matrica koja pokazuje konkurentsku poziciju preduzeća i rast tržišta tj. na koji način može ostvariti tržišni prodor, razviti proizvod, koju integraciju da koristi, Space matrica analizira strateški položaj firme, njenu finansijsku snagu, snagu grane kao i stabilnost okoline.

[Maturski.weebly.com](http://Maturski.weebly.com)

### **14. SPACE matrica sa BCG matricom**

Veza: Space matrica se određuje na osnovu 4 dimenzije, dok BCG matrica u obzir uzima samo dvije, što nam pokazuje da na osnovu Space matrice smo u mogućnosti da bolje odredimo poziciju preduzeća

## **15. McKinsey/General Electric matrica naspram BCG**

McKinsey/General Electric matrica se bazira na dvije dimenzije: atraktivnost grane i snaga preduzeća. Atraktivnost grane, kao vanjska determinanta strateškog položaja preduzeća, uključuje faktore kao što su: veličina tržišta, stopa rasta tržišta, cikličnost, konkurentna struktura, ulazne barijere, profitabilnost grane i sl. Snaga preduzeća, kao interna determinanta strateškog položaja obuhvata: tržišno učešće, prodajnu snagu, marketing, proizvodnju, distribuciju, kvalitet i sl. obje determinante matrice su podjeljene u tri dimenzije: niska, srednja i visoka. Kod ove matrice moguće je razlikovati četiri zone. Prva zona obuhvata područje sa visokom atraktivnošću grane i jakom snagom preduzeća (SPJ koje se nalaze u ovoj zoni treba investiciono podržati). Druga zona obuhvata SPJ koje pripadaju svim nivoima atraktivnosti grane ali njihova snaga je u obrnutoj srazmjeri sa tom atraktivnosti. Treća zona pokriva područje srednje atraktivnosti grane i visoke snage SPJ i obrnuto, visoku atraktivnost grane i srednju snagu SPJ. Četvrta zona pokriva gubitničke poslove koji ne pripadaju niti visoko atraktivnoj grani niti visokoj snazi preduzeća.

### Veza:

Ako se porede BCG i McKinsey/General Electric matrice valja primjetiti da McKinsey/General Electric obuhvata više mnogo podataka u okvirima dviju ključnih determinanti strateškog položaja preduzeća u odnosu na BCG matricu koja obuhvata svega dva faktora. Profit generator u McKinsey/GE matrici, u poređenju sa BCG matricom je krava muzara.

## **16. McKinsey /General Electric naspram nove BCG matrica**

### Veza:

## **17. McKinsey/GE matrica naspram Grand strateške matrice**

### Veza:

## **18. McKinsey/GE matrica naspram SPACE matrice**

### Veza:

## **19. Horizontalna organizacija kao način rješavanja problema formalnog procesa strateškog planiranja**

Mnoge od današnjih, u svijetu poznatih korporacija, prelaze sa visoko funkcionalnih organizacionih struktura na nove organizacione oblike, koje eliminišu vertikalnu hijerarhiju i stare barijere u organizaciji. Horizontalna korporacija ima sljedeće karakteristike:

- a) Organizaciona struktura se stvara oko tokova ili procesa rada
- b) Vertikalna hijerarhija je poravnana
- c) Zadaci menadžementa su prebačeni na najniže nivoe
- d) Kupci su ti koji upravljaju horizontalnom korporacijom

Ono po čemu je karakteristična horizontalna korporacija jesu samorukovodeći timovi. Samorukovodeći timovi čine glavne bokove u strukturi horizontalne organizacije. Ovi timovi se obično sastoje od 5-30 radnika različitih kvalifikacija, koji međusobno rotiraju poslove u proizvodnji određenog proizvoda ili usluge. Samorukovodeći timovi su permanentni timovi, koji uključuju sljedeća tri elementa:

1. Timu je dat pristup resursima
2. Tim uključuje kvalifikovane izvršioce iz različitih oblasti
3. Tim je osnažen autoritetom za donošenje odluka

Pored samorukovodećih timova značajnu ulogu imaju koordinatori pojedinih procesa, koji se ponekad nazivaju „the process owners“. Riječ je o pojedincu ili grupi pojedinaca, najčešće iskusnih menadžera, koji su u mogućnosti da vide veliku sliku ukupnog procesa, koji se odvija među horizontalno povezanim timovima.

Prema C. Hill-u postoje 4 objašnjenja zašto sistem formalnog strateškog planiranja ne proizvodi uvijek željene rezultate to su:

- **Planiranje u uslovima velike neizvjesnosti** –ovo je najozbiljniji razlog neefikasnosti formalnog strateškog planiranja jeste neizvjesnost u uslovima dinamičkog diskontinuelnog okruženja. Nepredvidivi događaji se dešavaju stalno zato je obavezno da finansijski menadžeri razumiju dinamiku i kompleksnost svojih preduzeća. najvažnije je da top menadžer o problemima razmišlja na strateški način.

- **Planiranje odozgo prema dole** –druga ozbiljna greška kompanija jeste shvatanje da je planiranje ekskluzivna funkcija top menadžementa. Ovaj koncept može dovesti do tenzije

između top menadžmenta i operativnog osoblja. Korekcija Ivory Tower u planiranju podrazumjeva da uspješno strateško planiranje mora obuhvatiti menadžere svih nivoa korporacije. Strateški planovi se uspješno mogu realizovati samo uz aktivno učešće operativnog menadžmenta.

- **Planiranje u zatečenim uslovima**- Fokusiranje na postojeće resurse i postojeće prilike iz okruženja čini ovaj model statičnim. Strategije formulisane na bazi ovog modela najčešće su koncentrisane na zatečene probleme a manje na sutrašnje mogućnosti. Da bi ovaj model bio korisniji neophodno je iz zatečenih unutrašnjih snaga i slabosti i vanjskih prilika i opasnosti napraviti pomak ka budućim snagama i slabostima kao i očekivanim prilikama i opasnostima.

- **Mnogi menadžeri su slabi donosioci strateških odluka** – menadžeri često nisu u stanju da donose kvalitetne strateške odluke. Razlog za to su spoznajna osnovna i grupno razmišljanje.

**Spoznajna predubjeđenja i strateško odlučivanje** - proces donošenja odluka determinisan je spoznajnim sposobnostima njihovih donosioca. Pravila palca su korisna i pomažu da se donese racionalno rješenje, međutim ponekad vode i ka sistemskim greškama u procesu odlučivanja. Ove greške se pojavljuju iz serije spoznajnih predubjeđenja. Predhodno hipotetičko predubjeđenje – donosioci odluka imaju predhodno vjerovanje u vezi sa odnosom između dvije ili više varijabli i teže da odluče na bazi tih vjerovanja čak i kad je to vjerovanje pogrešno.

Eskalirano strogo vjerovanje – donosioci odluka baziraju svoje odluke na strogom vjerovanju koje vodi projekat u neuspjeh ali oni i dalje idu u tom pravcu.

Predubjeđenje rezonovanja po analogiji – kod odlučivanja koristi se jednostavna analogija čak i kod kompleksnih problema. Uspjeh u jednoj oblasti navodi str. men. da istu tehnologiju prenose i u nove kompleksnije aktivnosti preduzećabez iskustav u toj oblasti.

Spoznajno predubjeđenje jkavlja se kao iluzija kontrole To je tendencija precjenjivanja kontrole od strane top menadž.

**Grupno strateško odlučivanje i načini njihovog poboljšanja** za umanjivanje negativnih efekata spoznajnih predubjeđenja u procesu grupnog odlučivanja koriste se đavolja advokatura i dijalektičko istraživanje.

Horizontalnom organizacijom mogu se riješiti problemi formalnog procesa strateškog planiranja kroz ove samorukovodeće timove gdje najčešće spadaju jakoiskusni menadžeri koji su u mogućnosti da vide veliku sliku ukupnog procesa te da iz zatečenih unutrašnjih snaga i slabosti i vanjskih prilika i opasnosti napraviti pomak ka budućim

snagama i slabostima kao i očekivanim prilikama i opasnostima. Ovakvi menadžeri mogu uspješno realizirati strateške planove preduzeća

## **20. Strategija i organizaciona struktura**

Razlikujemo poslovni i korporacijski nivo strategije kao dva značajna pojma obzirom da prvi podrazumijeva generičke strategije na nivou SPJ, tj. preduzeća koje se bavi jednim poslom, dok je strategija na nivou korporacije, strateg multidivizionog pred. Kao što je poznato, razlikujemo 3 generic strategije na nivou SPJ: troškovno vodstvo, diferenciranje i fokusiranje (to je veće obrađeno u dr pitanjima) kao strat primjenjive u svim preduzećima.. Ove strat privlačne zbog: 1. toga što obuhvataju zajednički pritisak na snižavanje troškova i diferenciranje: 2. jer je moguća kombinacija ove dvije suprotnosti i zapravo ostvarnje konkurentske prednosti. S druge strane, korporativna strategija je usmjerena na utvrđivanje poslovnih prilika koje bi preduzeće moglo da dostigne, zatim, identifik izlaska iz poslova koji nisu u skladu sa strateškom vizijom, a sve u cilju max dugoročne profitabilnosti. Sve def strateg korporacije obuhvataju ciljeve korp, resurse, politiku dostizanja ciljeva, def biznisa firme. Zaključak je da se poslovnim strat nastoje izgraditi konkurentske prednosti, a korporacijskim opšti plan za diverzifik preduzeće. Još jedno pojašnjenje u razlikovanju ova dva nivoa strateg je i u činjenici da strat poslovnih jedinica (konkurentska strategija) je usmjerena izgradnji konkurentske prednosti u svakom poslu, a korporacijska optimiziranju kombinacije SPJ kako bi se dosegli strateški ciljevi. Posebno ćemo pomenuti VERTIKALNU INTEGRACIJU, kao oblik strategije kojom se ostvaruje rast na način da ili proizvodimo svoje inpute, ili prodajemo vlastite proizvode – integracija unazad/unaprijed. Ova strategija se predlaže preduzećima sa jakom konkurentskom pozicijom i u visoko atraktivnoj grani. Razlikujemo i:

- potpunu integraciju ( i unazad i unaprijed)
- konusnu (kosu) integraciju - pored vlastite proizvodnje kupujemo inpute i od nezavisnih dobavljača, ili prodajemo putem vlastite mreže dio, ali i uz “pomoć” nezavisnih kompanija.

Paralelno vertikalnoj , tu je HORIZONTALNA INTEGRACIJA. Ona pruža mogućnost širenja tržišta, proširenja lanaca proizvoda/usluga, nova geografska područja...

Kao alternativa vertikalnoj integracija, javlja se i strategija snabdijevanja izvana i kooperativni odnosi, koje ublažavaju nedostatke navedene strategije. Razlikujemo kratkoročne i dugoročne odnose, mada se ističe da su dugoročni karakterističniji i kao takvi prerastaju u strateške alijanse. U biti ovi odnosi podrazumijevaju saradnju po osnovu obostranih interesa, i u slučaju dugoročne saradnje, obično se među partnerima uspostavlja neki vid kolaterala, kao garanta i zaštite od mogućeg rizika.

STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE u osnovi je strateg ulaska u novu djelatnost, novo tržište, ne napuštajući postojeću djelatnost. Razlikuje se povezana i nepovezana diverzifikacija ovisno da li te nove aktivnosti su srodne postojećim ili ne. Ova podjela je okvirna, pa kao strategije diverzifikacije navode se i sljedeće:

1. strategija ulaska u nove grane
2. strategije povezane diverzifikacije
3. strategije nepovezane diverzifikacije
4. strategije napuštanja i likvidacije posla
5. strategije zaokreta
6. strategije multinacionalne diverzifikacije

Da bi implementirali strategiju odbranu strategiju, podrazumijeva se dizajniranje organizacione strukture. 3 su ključne komponente u definisanju organizacione structure:

1. org struktura dizajnira formalni odnos odgovornosti
2. identifikuje povezivanje pojedinaca u odjeljenje, odjeljnja u organizaciju
3. uključuje dizajniranje sistema koji će osigurati efektivnu komunikaciju i integraciju napora kroz različita odjeljenja.

Kod organizacione structure uglavnom se misli na formalni koncept kao formalni plan, ali nesmiye se zapostaviti ni neformalni koncept koji reprezentuje društvenu povezanost. Dimenzije org structure se dijele u dvije grupe: strukturalne i kontekstualne. Prve opisuju interne karakteristike preduzeća, a druge ukupnu organizaciju. Osnovne strukturalne dimenzije su: FORMALIZACIJA, STANDARDIZACIJA, SPECIJALIZACIJA, KOMPLEKSNOŠĆ, HIJERARHIJA AUTORITETA, CENTRALIZACIJA, PROFESIONALIZAM, PERSONALNI RACIO. Kontekstualne dimenzije su: VELIČINA ORG., ORG. KULTURA, ORG. CILJEVI I STRATEGIJA, OKRUŽENJE I ORG. TEHNOLOGIJA.

Kao tipovi organizacionih struktura izdvajaju se: PROSTA, FUNKCIONALNA I PROCESNO ORJENTIRANA ORG. STRUKTURA, GEOGRAFSKA, MATRIČNA, MULTIDIVIZIONA, ORG. STRUKTURA PREMA SPJ, TE PROIZVOD-TIM ORG., STRUKTURA. Nove org. structure su karakteristične po: naglašavanju horizontalne, uz smanjenje vertikalne koordinacije, po reinžinjeringu i korištenju dinamičkih mrežnih struktura.

ZAKLJUČAK: 4 su ključna elementa organizacije: LJUDI, STRUKTURA, KULTURA I SISTEMI. Ove komponente pomažu identifikaciji aktuelnih i potencijalnih problema, ali i mogućnosti kako prilagoditi org. koncept novoj strategiji. Obzirom na promjenjivost okruženja, nužna je i korekcija postojećih strateških rješenja, a na menadžmentu je da ocijeni nužnost promjene istih i da li mijenjati, analogno tome, org. strukturu. Iz tog razloga moguće su sljedeće strateške promjene:

1. kontinuelna strategija – ista strategija za doseganje trenutnih ciljeva
2. rutinska strateška promjena – novi tržišni slogan
3. ograničena strateška promjena - novi slogan, novi proizvod
4. radikalna strateška promjena – novi proizvod, slogan i organizaciona struktura
5. ponovno organizaciono usmjeravanje – sve novo.

(u ovom dijelu se mogu individualno donijeti zaključci o tome da li je strategija prije strukture i obratno...)

## **21. Kombinacija strategije troškovnog vodstva i diferencijacije – mogućnost implementacija**

Dvije od tri generičke strategije su strategija troškovnog vodstva i diferencijacija. Prvom strategijom preduzeće nastoji povećati tržišno učešće na bazi nižih troškova u odnosu na konkurenciju. Ovo opredjeljenje podrazumijeva da se preduzeće služi efektima krive iskustva, efikasnom upotrebom resursa, ekonomijom obima, kontrolom troškova, općenito, treba da teži sniženju CK svojih proizvoda. Mogući scenario je biti troškovni lider, odnosno imati značajnu prednost po pitanju upravljanja troškovima. U ovoj situaciji, moguće je imati dosta niže troškove proizvodnje, a time niže prodajne cijene uz isti nivo profit ili veći. Slijedeći lidera, konkurencija snižava svoje troškove do nivoa do kojeg odredi sam lider. Ovo sniženje ne znači i nesmiye da znači loš kvalitet proizvoda, naprotiv, da bi ova strategija bila održiva podrazumijeva se ujednačen kvalitet proizvoda lidera i konkurencije koja ga prati. Diferencijacija za tro. lidera je na najnižem nivou jer diferenciranje poskupljuje proizvodnju što se sukobi sa načelom niskih troškova. Naravno, ovo ne znači da se apsolutno izbjegava diferencijacija, ali se ona ipak stavlja u službu nižih troškova. Diferenciranje samo postoji u slučaju da kupci sami insistiraju upotrebu istog.

KARAKTERISTIKA STR. TROŠKOVNOG VODSTVA: ignoriše različitost tržišnih segmenta i pozicioniranje temelji na prosječnom kupcu. Prilagođavanje bi ga koštalo

PREDNOSTI TROŠKOVNOG LIDERA: temelje se na 5 Porterovih snaga.

2. ulazak novih učesnika-barijera jer smo niskih troškovima veće zaštićeni.
3. troškovni lider je veliki proizvođač i sigurno da utiče na dobavljače po pitanju ostvarenja nižih nabavnih cijena
4. opasnost od supstituta-niža cijena znači i atraktivniju ponudu (ova cijena treba da je motiv i opredjeljujući faktor kupovine kupaca)

NEDOSTACI/PRIJETNJE:

1. nova tehnološka dostignuća snažno umanjuju troš. proizvodnje, pa time i uštede temeljne na bazi krive iskustva
2. izmjestanje proiz. na određene lokalitete utiče na znatno sniženje troškova
3. kad niska cijena nije dobar i dovoljan motiv kupovine

Diferenciranjem se ostvaruje jedinstvena pozicija u grani. Ovom strateg. se opredjeljujemo da pružimo proizvode drugačije od ostalih u grani. Takođe se podrazumijeva i pažljiva analiza kupčevih potreba i ponašanja kako bi se ponudio proizvod koji će potpuno zadovoljiti kupčevu potrebu i time nas diferencirati od drugih ponuđača. Diferenciranje omogućava: PREMIUM CIJENU, POVEĆAN OBIM PRODAJE, KUPČEVU LOJALNOST. Ovom strate se obezbjeđuje ostvarenje nadprosječnih profita obzirom na premium cijenu, a moguće ju je postići jer kupci jako vrednuju ponudu kroz različitost u odnosu na dr proizvode. SPJ se može diferencirati po osnovu CIJENE, IMIDŽA, PODRŠKE, KVALITETA, DIZAJNA PROIZVODA, ali shodno konceptu 4 generic oslonca konk prednosti, izdvaja se diferenciranje po osnovu kvaliteta, inovacija i odgo prema kupcima. Diferenciranje može biti ostvareno po jednom ili više nivoa i treba težiti što široj diferenciji. Takođe, diferencirati se možemo tako što se proizvod dizajnira za svaku tržišnu nišu pred, to je ŠIROKI DIFERENCIJATOR, ili usmereti na one niše u kojima imamo posebne diferencirane prednosti. Razvoj prednosti diferen često je skup, pa se moraju kontrolisati troškovi da ne bi precijenili proizvod. Kontrola troškova ne znači minimizaciju, nego eliminaciju onih koji nisu u funkciji diferen.

PREDNOSTI: lojalnost kupaca je i zaštita od konkurenata-barijera za ulazak (supstitut mora biti jako atraktivan da prekine tu lojalnost; snaga dobavljača nije problem za ovu strage jer se ionako koriste premium cijen.

NEDOSTACI: koliko dugo održati distinktivnu prednost?! Prednosti pred “the first mover advantages” ostaju onoliko dugo dok se ne pojavi konkurent s boljim proizvodom.

Diferen na dizajnu – nije teško imitirati

Diferen na kvalitetu usluge – teže imitirati

ZAKLJUČAK: DUALNA PREDNOST-najbolja varijanta. Ostvariti je putem fleksibilne proizvodnje: manje serija različitim kupcima uz isti ili neznatno viši nivo troškova u odnosu na masovnu proizvodnju. Prednosti robotizacije, interneta, e-biznisa, kompjutera,..., standardizovani dijelovi, JIT, TQM – reduciranje troškova, bolji kvalitet, uz veću prodajnu cijenu.

PRIMJER: ZARA ILI ESPRIT.

## **22. Horizontalna organizacija i informisanje**

Danas mnoge organizacije orelaze sa visoko funkcionalnih organizacionih struktura u nove oblike, koje eliminišu barijere i vertikalnu hijerarhiju. Horizontalna organizacija ima sljedeće karakteristike:

- organizaciona struktura se stvara oko tokova ili procesa rada, granice između tradicionalnih odjeljenja nestaju;
- zadržava se samo nekoliko viših izvršnih direktora kao npr. Finansije i kadrovi;
- zadaci menadžmenta su prebaćeni na najniže nivoe, većina zaposlenih radi u samorukovodećim, multidisciplinarnim timovima;
- Kupci su ti koji upravljaju ovakvom organizacionom strukturom.

Samorukovodeći timovi čine glavne blokove, koji se sastoje od 5 do 30 radnika, različitih kvalifikacija, a u koje uključujemo 3 elementa:

1. timu je dat pristup resursima;
2. Tim uključuje kvalifikovane izvršioce iz različitih oblasti
3. Tim je osnažen autoritetom za donošenje odluka.

Strateške prednosti horizontalne korporacije

1. Povećana brzina i efikasnost rada
2. Kratko vrijeme za odgovor na zahtjeve iz okruženja
3. Brze i adekvatnije zadovoljavanje zahtjeva potrošača
4. Ukidanje barijera između odjela što omogućava izvršavanje zadataka uz poznavanje cjelokupne problematike
5. Moral zaposlenih je na visem nivou jer se zaposlenim daje podsticaj za veću uključivanje i učesce u radu
6. Administrativni troškovi su uštampani jer se timovi samostalno povezuju

Strateški nedostaci horizontalne korporacije

- Prelaz na horizontlanu strukturu može biti dug i težak proces
- Otpor srednjeg rukovodećeg sloja prema horizontalnoj strukturi motivisan strahom da će ostati bez posla
- Ponekad previše trošenje vremena na koordinaciju i otežano dogovaranja do postizanja konsenzusa
- Opasnost da će se decentralizacijom poslova i odgovornosti po timovima može zanemariti analiziranje i povezivanje s glavnim ciljevima

Povezanost se definiše kao stepen komunikacije i koordinacije među elementima organizacije. Organizacionim dizajnom bi trebalo obezbjediti komunikaciju među zaposlenim i odjeljenjima, koja je potrebna da bi se postigli ciljevi organizacije. Zaposleni treba da vode računa da aktivnosti koje obavljaju budu konzistentne sa vrhovnim ciljevima, te da strateški vrh preduzeća mora biti informisan o aktivnostima izvršenjima na nižim nivoima. Idealna struktura podstiče zaposlene da obezbjede horizontalno informisanje i koordinaciju gdje i kada je potrebno. Pošto je povezanost na svim nivoima vrlo izražena komunikacija između njih je jaka, i u stanju su da u kraće vrijeme odgovore na zahtjeve svojih kupaca. Informisanje je dio njihovog uspjeha i adekvatnog rada, omogućeno im je da samostalno donose neke odluke na osnovu prikupljenih informacija.

Prilikom prelaska s jedne organizacione strukture u drugu treba koristiti informacioni sistem baziran na kompjuteru, proces može biti redizajniran tako da ljudi kojima treba rezultat procesa to mogu uraditi samostalno. Uključivanje informacionog sistema u stvarni proces koji proizvodi informacije daje ljudima mogućnost da proces koriste za sebe, umjesto da šalju podatke dalje da bi ih drugi interpretiraju.

Prilikom reinženjeringa treba koristiti informacionu tehnologiju u cilju otklanjanja barijera među funkcijama i kreiranja sistema rada na bazi poslovnog procesa.

### **23. Portfolio glavnih kompetentnosti preduzeća ili Hamel-Prahaldova Matrica**

Model «osnovne sposobnosti» iznosi činjenice da bi organizacije trebale da odustaju od porofolio analiza i procjene individualnih biznisa, i da ispituju snagu koju ima ukupna organizacija. Cilj je da se pospješi preduzeće, da pronade i razvije vještine u okviru organizacije kao cijeline. Prema njima, suštinska kompetentnost je centralna sposobnost kreiranja vrijednosti organizacije.

Prvi korak, prema njima, koji treba organizacija da napravi jeste identifikacija raspoloživih, suštinskih kompetentnosti.

#### Popuniti praznine

Pokazuje mogućnost da se poboljša konkurentna pozicija preduzeća na postojećim tržištima koristeći postojeće suštinske kompetentnosti.

#### Premier Plus 10

Postavlja se pitanje koje su osnovne vještine, suštinske kompetentnosti koje preduzeće mora da izgradi da bi osiguralo da u narednih 10 godina zadrži premijernu – prvu poziciju dobavljača postojećih proizvoda, koje inače već nudi na tržištu..

#### Bijeli prostor

Pitanje – Kako najbolje popuniti bijeli prostor pomoću kreativnog prestrojavanja ili ponovne kombinacije postojećih sposobnosti.

#### Mega – prilike

To su prilike koje preduzeće tek treba da ostvari na novom tržištu i uz nove vještine. Ključno pitanje jeste, koje suštinske vještine preduzeće treba da izgradi da bi iskoristilo mega prilike koje se nude na domaćem tržištu.

Stavljanje u fokus suštinske sposobnosti firme, umjesto portofolio poslova, pruža drugačiji pristup u procesu strateškog planiranja.

Prednosti ovog modela su:

- podsjetnik kompaniji da koristi svoje snage u sve većoj konkurenciji koja prerasta u hiperkonkurenciju,
- Fokussiranje na suštinske kompetentnosti obezbijedilo je racionalnost u smislu orijentacije ka vještinama firme, orijentacije iznalaženja sposobnosti koje firmu čine jakom, umjesto opterećenosti šta je čini slabom,
- Razmišljanje o organizaciji kao cijelini, prilikom čega se eliminišu granice između funkcija.

Slabosti ovog modela su:

- suštinske sposobnosti su ograničene resursima kojima raspolažu, ovaj model formiran je samo na stavu koji je to proizvod koji kompanija treba da proizvodi, a ne na stavu kupca i njegovih potreba,
- nema okvira koji bi jasno definisao koje su to suštinske prednosti firme

Portofolio analizom korporacijski vrh utvrđuje koje od postojećih planova korporacije trebaju nastaviti, iz kojih treba da se izađe, a šta se treba uvesti.

Portofolio analize se koriste u multidivizionanim preduzećima u procesu formulisanja strategije. One podstiču top menadžment da vrednuju svaki korporacijski posao, stimulišu korišćenje podataka iz okruženja da bi se dopunila menadžerska procjena i korisno su sredstvo za grafičko komuniciranje.

Međutim, nije jednostavno definisati segmente proizvod/tržište, one sugerišu strategije koje mogu propustiti prilike ili biti nepraktične, nije uvijek jasno šta to granu čini atraktivnom.

[Maturski.weebly.com](http://Maturski.weebly.com)