



КЛАСИФИКОВАЊЕ МЕНАЏМЕНТА

- СУШТИНА ПОСЛА МЕНАЏМЕНТА - ОСТВАРИТИ ЦИЉЕВЕ ПОМОЋУ ЉУДИ
- У ОДНОСУ НА СТЕПЕН НАДЛЕЖНОСТИ У ПРОЦЕСУ ОДЛУЧИВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ЦИЉЕВА ПРЕДУЗЕЋА - ТРИ ВАРИЈАНТЕ УПРАВЉАЧКИХ АКТИВНОСТИ:
 - * СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ
 - * ОПЕРАТИВНИ МЕНАЏМЕНТ
 - * МЕНАЏМЕНТ ПОСЛОВНИХ ПОДРУЧЈА

СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ

- **СТРАТЕГИЈСКА ПИТАЊА ПОДРАЗУМЕВАЈУ РЕШАВАЊЕ СТРАТЕГИЈСКИХ ПРОБЛЕМА И ДОНОШЕЊЕ СТРАТЕГИЈСКИХ ОДЛУКА**
- **КАД СУ У ПИТАЊУ СТРАТЕГИЈСКЕ ОДЛУКЕ МЕНАѢЕРИ МОРАЈУ ДА УЗИМАЈУ У ОБЗИР МНОГО ВЕТИ БРОЈ ФАКТОРА, ЕЛЕМЕНАТА И УТИЦАЈА ИЗ ЕКСТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА**
- **МОРА СЕ ВОДИТИ РАЧУНА О УТИЦАЈУ: ПОЛИТИЧКИХ, ПРАВНИХ, ЕКОНОМСКИХ, ТЕХНОЛОШКИХ, СОЦИЈАЛНИХ, ТРЖИШНИХ, КОНКУРЕНТСКИХ И ДРУГИХ ФАКТОРА НА ДОМАЋЕМ И МАЂУНАРОДНОМ ТРЖИШТУ**

**СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ = СКУП МЕНАЏЕРСКИХ
ОДЛУКА И АКЦИЈА КОЈЕ ОДРЕЂУЈУ ДУГОРОЧНЕ
ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ЈЕДНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

- **ИНТЕГРИШЕ РАЗЛИЧИТЕ ПОСЛОВНЕ ФУНКЦИЈЕ И
ПОМАЖЕ ДА СЕ ОБЈЕДИНЕ НАПОРИ СВИХ
ОРГАНИЗАЦИОНИХ ДЕЛОВА, СВИХ НИВОА И ЛИНИЈА
МЕНАЏМЕНТА У ОРГАНИЗАЦИЈИ,
КАКО БИ СЕ РЕАЛИЗОВАЛЕ УТВРЂЕНЕ СТРАТЕГИЈЕ
И ОСТВАРИЛИ ЗАДАТИ ЦИЉЕВИ**
- **СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ ОРИЈЕНТИСАН
ЈЕ КА ОСТВАРИВАЊУ ШИРИХ ЦИЉЕВА
ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

Зашто је стратегијски менаџмент значајан?

1. **Може да утиче на пословне резултате једне организације;** фундаментална питања стратегије: зашто су фирме успешне или неуспешне, и зашто када се суоче са истим условима окружења постижу различит ниво пословних резултата
2. **Организације свих врста и величина стално се суочавају са променљивим ситуацијама (колико сам флексибилан);** пратећи кораке стратешког менаџмента, менаџери испитују релевантне варијабле приликом одлучивања шта да раде и како то да раде
3. **Због врсте организације;** организације се састоје из разних сектора, јединица, функција и радних активности који треба да буду координирани и усмерени на реализацију циљева организације - стратешки менаџмент то решава
4. **Примењује се у многим одлукама које доносе менаџери**

Дефиниција и елементи стратегије

СТРАТЕГИЈА = УПРАВЉАЧКА АКТИВНОСТ ПРЕДУЗЕЋА ИЛИ ДРУГОГ ОРГАНИЗАЦИОНОГ СИСТЕМА КОЈА СЕ ОДНОСИ НА ИЗБОР ПРАВАЦА, МЕТОДА И ИНСТРУМЕНАТА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ЦИЉЕВА ЊЕГОВОГ ФУНКЦИОНИСАЊА

Елементи стратегије:

- **Производно тржишна оријентација** – мора да дефинише производе, тржиште и технологију сваког предузећа
- **Конкурентска предност** – показује начине на које ће предузеће бити боље у односу на друге
- **Синергија** – схваћена као мера способности предузећа да користи заједничке ефекте, улази на нова тржишта и осваја нове производе
- **Флексибилност** – способност прилагођавања на промене, како екстерних, тако и интерних фактора (Х.Минцберг)

ПРОЦЕС СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

СТРАТЕГИЈАКИ МЕНАЏМЕНТ СЕ САСТОЈИ ОД АНАЛИЗА, ОДЛУКА И АКЦИЈА КОЈЕ НЕКА ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕДУЗИМА ДА БИ СТВОРИЛА И ОДРЖАЛА КОНКУРЕНТСКУ ПРЕДНОСТ

Кључни атрибути:

- Усмерава организацију према свеукупним крајњим циљевима (визија, мисија, стратегијски циљеви)
- У процесу одлучивања узима у обзир и бројне стејхолдере
- Укључује и краткорочне и дугорочне перспективе
- Препознаје компромис између ефективности и ефикасности

КОРАЦИ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

- 1. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ МИСИЈЕ, ЦИЉЕВА И СТРАТЕГИЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ**
- 2. ЕКСТЕРНА АНАЛИЗА (ШАНСЕ, ПРЕТЊЕ)**
- 3. ИНТЕРНА АНАЛИЗА (СНАГЕ, СЛАБОСТИ)**
- 4. ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈА**
- 5. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈА**
- 6. ЕВАЛУАЦИЈА (ОЦЕНА) РЕЗУЛТАТА**

ВРСТЕ ОРГАНИЗАЦИОНИХ СТРАТЕГИЈА

- 1. СТРАТЕГИЈА КОРПОРАТИВНОГ НИВОА**
- 2. СТРАТЕГИЈА ПОСЛОВНОГ НИВОА**
- 3. СТРАТЕГИЈА ФУНКЦИОНАЛНОГ НИВОА**

СТРАТЕГИЈА КОРПОРАТИВНОГ НИВОА

Стратегија корпоративног нивоа утврђује у које послове организација треба да се укључи или којим пословима треба да се бави

Она одражава правац кретања организације и улоге које ће свака пословна јединица у организацији имати ако следи овај правац

Три основне корпоративне стратегије:

*** Раст * Стабилност * Обнављање**

Стратегија раста

**СТРАТЕГИЈА КОЈОМ СЕ ПОВЕЋАВА ПОСЛОВАЊЕ
ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПРОШИРЕЊЕМ АСОРТИМАНА
ПРОИЗВОДА КОЈИ СЕ НУДЕ ИЛИ ТРЖИШТА КОЈА СЕ
ОПСЛУЖУЈУ**

СТРАТЕГИЈЕ РАСТА:

- * КОНЦЕНТРАЦИЈА**
- * ХОРИЗОНТАЛНА ИНТЕГРАЦИЈА**
- * ВЕРТИКАЛНА ИНТЕГРАЦИЈА (ДИВЕРЗИФИКАЦИЈА)**

Концентрација

Развој концентрацијом постиже се када се организација концентрише на своју примарну линију пословања и на повећање броја производа који се нуде или тржишта која се опслужују у оквиру примарног пословања

Вертикална интеграција

Развој путем *вертикалне интеграције* представља покушај да се постигне контрола инпута („*backward*“ вертикална интеграција), оутпута („*forward*“ *вертикална интеграција*), или једног и другог

У случају *backward* вертикалне интеграције, организација покушава да оствари контролу над својим инпутима поставши свој сопствени добављач

Код *forward* вертикалне интеграције, организација остварује контролу својих оутпута (производа или услуга) поставши свој сопствени дистрибутер

Хоризонтална интеграција (диверзификација)

Компанија се развија удружујући се са другим организацијама из исте гране, тј. удружује се са конкурентом

Организација може да се развија диверзификацијом, која може бити **сродна** или **несродна**

Сродна (концентрична) - настаје када се компанија развија интеграцијом или припајањем са другим организацијама из разних, али сродних грана

Несродна (конгломератска) - случај када се компанија развија интеграцијом или припајањем организација из разних и несродних грана

Стратегија стабилности

Стратегија корпоративног нивоа без значајних промена

То значи да је организација постигла задовољавајуће резултате и менаџери сматрају да немају разлога да мењају стратегију која се показала успешном. Стратегију стабилности је пожељно следити када се очекује да ће се окружење мало мењати у будућем периоду, односно у случају да је остварена задовољавајућа конкурентска позиција, па би свака промена стратегије могла да доведе до неповољне реакције или до погоршања конкурентске предности организације

Стратегија обнављања

Стратегије корпоративног нивоа за решавање организационих слабости које доводе до пада пословних резултата

- **Стратегија ограничења** - краткорочног обнављања, која се користи у ситуацијама када проблеми пословања нису тако озбиљни
- **Стратегија заокрета** - обнављање у ситуацијама када су озбиљнији проблеми пословања организације

СТРАТЕГИЈА ПОСЛОВНОГ НИВОА

Односи се на поједине пословне активности којима се организација бави, односно на пословање предузећа у оквиру одређене гране, тржишног сегмента или организационог дела

У оквиру ње дефинишу се потрошачи, тржишта, производи, технологија итд. и траже најповољнији начини за стицање конкурентских предности у оквиру сваког од датих подручја

Конкурентска предност је оно по чему се издваја једна организација, односно њена изразита различитост

За једну организацију није довољно да само оствари конкурентну предност, већ мора да буде способна и да је одржава. **Одржива конкурентна предност** омогућава организацији да одржи своју снагу упркос акцијама конкуренције или развојним променама у односној области

Оквир **конкурентске стратегије** Мајкла Портера чини идентификовање три генеричке стратегије од којих менаџери могу да изаберу једну. Успех зависи од праве стратегије – оне која одговара конкурентској снази (ресурси и способности) организације и гране којој ова организација припада

Полазна Портерова претпоставка је **атраktivност гране**. У свакој области пословања, пет конкурентских сила диктирају правила конкуренције, односно одређују атраktivност и профитабилност гране:

- **Претње за улаз у грану** - баријере за улазак на нова тржишта, односно баријере за појаву нових конкурената у грани; фактори: економија обима, лојалност бренда и потребан капитал, утврђују колико је лако или тешко новим конкурентима да се укључе у одређену област пословања
- **Претње супститута** - фактори као што су промена цена и лојалност купца одређују степен до којег су клијенти спремни да купе алтернативни производ
- **Преговарачка моћ купца** - фактори као што су број клијената на тржишту, информације о клијентима и постојање алтернативних производа одређује ниво утицаја који купци имају у односној грани
- **Преговарачка моћ добављача** - фактори као што је степен концентрације добављача и расположивост алтернативних инпута одређују обим моћи коју добављачи имају у одређеној грани
- **Постојећи ривалитет** - фактори као што је стопа раста у грани, растућа или опадајућа потражња и разлике између производа, одређују колико ће бити интензиван конкурентски ривалитет међу организацијама које су тренутно у оквиру једна гране

Два основна извора конкурентских предности (М. Портер): ниски трошкови и диференцијација

**Служе као основа за формулисање
три генеричке стратегије:**

- 1. Стратегија општег вођства у трошковима**
- 2. Стратегија диференцијације**
- 3. Стратегија фокуса (сегментације):**
 - 3.1. Трошкова усмереност**
 - 3.2. Усмереност на диференцијацију**

СТРАТЕГИЈА ФУНКЦИОНАЛНОГ НИВОА

Стратегија функционалног нивоа подржава стратегију на нивоу пословања

За организације које имају традиционална функционална одељења, као што су производња, маркетинг, људски ресурси, истраживање и развој и финансије, те стратегије треба подрже стратегију на нивоу бизниса (пословања)

ОПЕРАТИВНИ МЕНАЏМЕНТ

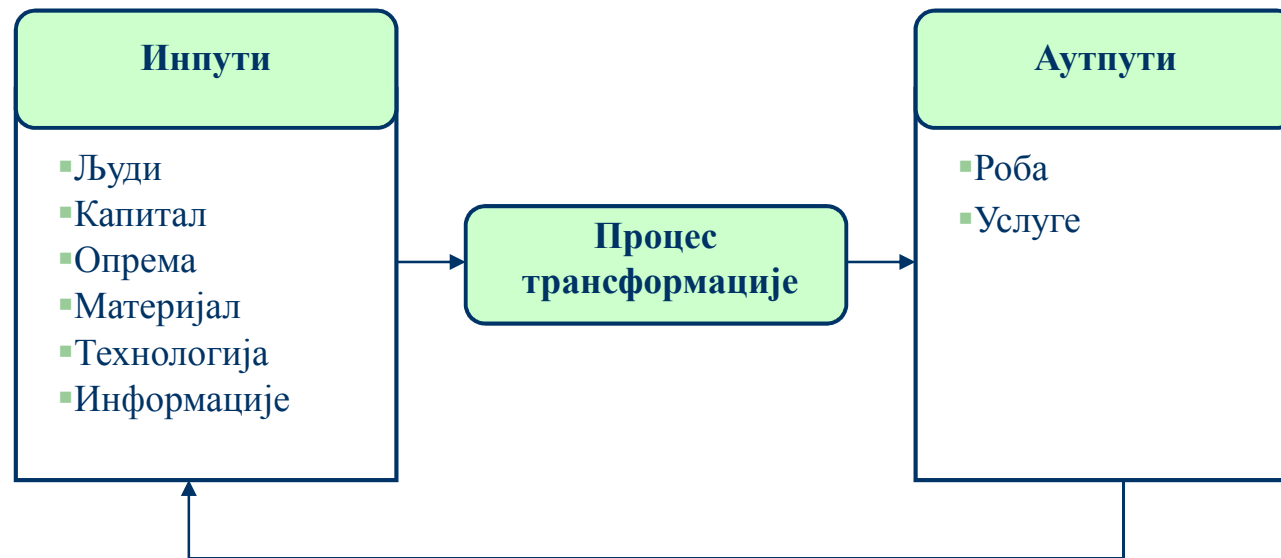
ОРИЈЕНТИСАН КА РЕШАВАЊУ РАЗЛИЧИТИХ ОПЕРАТИВНИХ И ТАКТИЧКИХ ПРОБЛЕМА И ПОСЛОВА КОЈЕ МЕНАЏЕРИ ОБАВЉАЈУ У ОКВИРУ РЕДОВНЕ ПОСЛОВНЕ АКТИВНОСТИ

Оперативни менаџмент обухвата:

- **управљачке активности на разради стратегијских циљева у оперативне циљеве и задатке и**
- **менаџере на нивоу пословних функција и организационих јединица предузећа**

Управљачке активности оперативног менаџмента усмерене су на планирање, организовање, вођење и контролисање извршних послова; ове функције проистичу из одговарајућих функција стратегијског менаџмента и представљају њихову разраду у непосредне циљеве и задатке

**ОПЕРАТИВНИ МЕНАЏМЕНТ = ВЕЗАН
ЗА НЕСМЕТАНО ФУНКЦИОНИСАЊЕ ТРАНСФОРМАЦИОНИХ
ПРОЦЕСА У ОРГАНИЗАЦИЈИ**



Суштина оперативног управљања

Управљачке активности оперативног менаџмента:

- Доношење одлука о оперативним циљевима и задацима организационих јединица и пословних функција предузећа
- Планирање висине и структуре улагања капитала у процес репродукције
- Планирање резултата пословања
- Координација рада на реализацији оперативних циљева и задатака
- Контролисање реализације оперативних одлука и планова организационих јединица и функција предузећа

Менаџмент пословних подручја

- ПРЕДУЗЕЋЕ - НИЗ СРОДНИХ ПОСЛОВА КОЈИ СУ ГРУПИСАНИ У ОДГОВАРАЈУЋЕ ФУНКЦИЈЕ / ПОДРУЧЈА - МАРКЕТИНГ, ПРОИЗВОДЊА, ФИНАНСИЈЕ ...

Управљање маркетингом

- **ОМОГУЋУЈЕ ДА СЕ ЦИЉЕВИ ПРЕДУЗЕЋА РЕАЛИЗУЈУ КРОЗ ПРЕДВИЋАЊЕ, ПРЕПОЗНАВАЊЕ И ЗАДОВОЉАВАЊЕ ЗАХТЕВА ПОТРОШАЧА БОЉЕ У ОДНОСУ НА КОНКУРЕНЦИЈУ**

Управљање производњом

- **ИЗБОР И ВЕЛИЧИНУ ПРОИЗВОДНОГ КАПАЦИТЕТА**
- **ИЗБОР ЛОКАЦИЈЕ КАПАЦИТЕТА**
- **ИЗБОР ОРИЈЕНТАЦИЈЕ НА ВЛАСТИТУ ПРОИЗВОДЊУ ДЕЛОВА ИЛИ НА ЊИХОВУ КУПОВИНУ РАДИ УГРАДЊЕ У НОВЕ ПРОИЗВОДЕ**
- **ИЗБОР СТЕПЕНА ФИНАЛИЗАЦИЈЕ (полупроизводи или готови производи?)**

Управљање финансијама

- **ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ ПОТРЕБНОГ КАПИТАЛА УЗ ОДГОВАРАЈУЋЕ КАМАТЕ И РОКОВЕ ОТПЛАТЕ**
- **УЛАГАЊЕ КАПИТАЛА ЗА ПРИБАВЉАЈЕ ПОТРЕБНИХ РЕСУРСА ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА**
- **НАПЛАТА ПОТРАЖИВАЊА ОД КУПАЦА**
- **ПЛАЋАЊЕ ОБАВЕЗА ПРЕДУЗЕЋА**
- **ОСИГУРАЊЕ ИМОВИНЕ ПРЕДУЗЕЋА**
- **КОНТРОЛУ РАЦИОНАЛНОСТИ РАСПОЛАГАЊА СРЕДСТВИМА ПРЕДУЗЕЋА**

МЕНАЏМЕНТ МАЛИХ, СРЕДЊИХ И ВЕЛИКИХ ПРЕДУЗЕЋА

Категорија предузећа	Број запослених	Годишњи приход	Годишња актива
Средња	< 250	≤ €50 милиона (1996. €40 милиона)	≤ €43 милиона (1996. €27 милиона)
Мала	< 50	≤ €10 милиона (1996. €7 милиона)	≤ €10 милиона (1996. €5 милиона)
Микро	< 10	≤ €2 милиона (1996. није дефинисан)	≤ €2 милиона (1996. није дефинисан)

Извор: The new SME definition, User guide and model declaration, European Commission, 2003, стр.14.

У Закону о рачуноводству чл. 7. [„Службени гласник РС“, бр. 114/06] правна лица се разврставају на мала, средња и велика у зависности од просечног броја запослених, годишњег прихода и вредности имовине утврђене на дан састављања финансијских извештаја у пословној години

У средња права лица сврставају се она правна лица која на дан састављања финансијских извештаја испуњавају два од следећих критеријума:

- * да је просечан број запослених у години за коју се подноси извештај од 50 до 250
- * да је годишњи приход од 2.500.000 до 10.000.000 ЕУРА у динарској противвредности
- * да је просечна вредност пословне имовине (на почетку и на крају пословне године) од 1.000.000 до 5.000.000 ЕУРА у динарској противвредности

Значај малих и средњих предузећа (1)

ЕКОНОМСКЕ ПРЕДНОСТИ:

- тржишна и технолошка флексибилност
- боље уочавање тржишних шанси
- повећање понуде и запослености
- логистичка подршка великим предузећима
- релативно лака имплементација савремених менаџмент концепата, који су у функцији повећања продуктивности пословања (систем квалитета, реинжењеринг) и повећање продуктивности знања
- развој мреже локалних предузећа
- међусобна економска сарадња малих и средњих предузећа подстиче привредни развој

Значај малих и средњих предузећа (2)

СОЦИЈАЛНЕ ПРЕДНОСТИ:

- Веће задовољство и боље обухватање потреба запослених у малим и средњим предузећима
- Развој предузетничког духа у привреди
- Успостављање бољих односа са партнерима у пословном ланцу
- Допринос развоју локалне заједнице, запошљавање посебних категорија (пензионери, домаћице, додатни посао већ запослених)

ДОПРИНОС МСП РАЗВОЈУ НАЦИОНАЛНЕ ЕКОНОМИЈЕ:

- ризик пословања малих и средњих предузећа је на страни предузетника
- мала и средња предузећа су флексибилнија у односу на велика
- брже се прилагођавају захтевима тржишта
- имају ниске трошкове пословања и ниже цене производа/услуга
- имају већу поузданост и ефикасност у пословању
- имају већу могућност за специјализацију
- брже уводе иновације
- лакше и јефтиније уводе информационе технологије

Удруживање малих и средњих предузећа

Кластери су група независних предузећа и удружених институција које:

- сарађују и такмиче се
- географски су сконцентрисане у једном или неколико региона, и могу имати глобални карактер
- специјализованост у посебним пољима, повезаност сличном технологијом и вештинама
- могу бити заснована на научној и традиционалној бази
- могу бити институционализовани и неинституционализовани

Предност кластера огледа се у утицају на: конкурентност и иновативност; формирање вештина и информисање; и развој и дугорочно динамично пословање

ГЛОБАЛНИ МЕНАЏМЕНТ

Глобалне организације = организације које су способне да се такмиче са било ким, било где и било када

Спроводе делатност на глобалном нивоу, њихови производи се продају на свим кључним тржиштима у свету, чиме стварају светски разгранате активности интегрисане кроз национална тржишта

Мултинационалне организације ≠ глобалне организације

Мултинационалне компаније примећују и праве разлике у тржиштима (национално тржиште једно од више циљних тржишта) диференцираних по значају и величини

Глобалне организације примењују интегрални приступ, при чему је национално тржиште само сегмент светског тржишта

Карактеристике глобалне организације

- **Профитна оријентација** – измештање појединих пословних јединица у друге земље врши се у складу са процењеним могућностима за остваривање већих износа профита, што одговара основним интересима матичне компаније
- **Величина** – пословне системе огромне економске и финансијске моћи
- **Хијерархијски односи између матице и филијала** – хијерархијски систем пословања и управљања. Матична компанија, на основу јединствене пословне стратегије доноси главне одлуке, везане за економско функционисање компаније, пословне јединице имају одређени степен аутономије
- **Савремена технолошка, менаџерска и маркетиншка знања** – глобалне компаније у савременом и отвореном економском окружењу постају најзначајнији носиоци страних директних инвестиција

Фактори конкурентске предности глобалне организације

- фокусирање на потрошача
- стално унапређивање
- коришћење флексибилне или виртуелне организације
- креативни људски ресурси
- клима једнакости
- технолошка подршка
- отвореност
- самоефикасност
- културно разумевање



Способности и особине глобалног менаџера

- емоционална интелигенција
- психолошка зрелост
- висок степен образовања
- знање неколико страних језика
- способност примене знања и вештина
- стрпљење и тактичност
- комуникативност

1. Да постане шампион међународне стратегије пословања
2. Да постане интеркултурални посредник и иницијатор промена
3. Да управља пословима и да посредује на глобалном тржишту

НОСИОЦИ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА

ПРЕДУЗЕТНИК - лице која организују и управљају предузетним пословима преузимајући пословни ризик. Има водећу улогу у креирању и развоју нових производа и услуга из чега произилазе бројне пословне могућности

МЕНАџЕР - човек који управља одређеном организацијом, или неким њеним организационим делом, односно управља одређеном функцијом, процесом или подухватом

ЛИДЕР - неко ко може да утиче на друге да остварују организационе циљеве. То подразумева познавање психосоцијалних особина људи и уважавање личности сарадника. Способности лидера почивају на његовим знањима, али и на личном *ауторитету*, којим придобија и мотивише сараднике на извршавање задатака



ПИТАЊА???