



MENADŽMENT U GRAĐEVINARSTVU

IV dio

*Prof.dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.
(tekst slajdova Prof. dr Živojin Prašević)*



IV-STRATEGIJSKI MENADŽMENT





STRATEGIJA (strategos-grčki) preuzeta iz vojne terminologije i znači general ili vojskovođa. Doslovno strategija znači vještinu generala (the art of the general)

Stratos+ago –vođenje vojske



**„Napredak je nemoguć bez promjene,
oni koji ne mogu promijeniti vlastiti
način razmišljanja, ne mogu
promijeniti ama baš ništa.“**

**George Bernard
Shaw**

*Strategijski menadžment je menadžment promjena.
Zadatak strategijskog menadžmenta je odgovoriti
blagovremeno i racionalno na promjene u sredini u kojoj se
obavlja poslovna aktivnost.*





Izuzimajući gašenje požara tu i tamo, 90% svog vremena posvećujem strateškom planiranju.

Roberto Goizueta

(bivši predsjednik Upravnog odbora i generalni direktor Coca Cola Company)



Strategijski menadžment (SM) je vještina i nauka formulisanja, implementacije i vrednovanja funkcionalnih odluka koje omogućavaju organizaciji da ostvari svoje ciljeve (F.David). To je proces specifikovanja organizacionih ciljeva, razvojnih politika i planova, kao i alociranje resursa da bi se implementirale (ostvarile) politike i planovi radi postizanja ciljeva organizacije.

SM kombinuje aktivnosti raznih funkcionalnih područja biznisa da bi se ovi ciljevi ostvarili.





SM Definicija



SM čine aktivnosti najvišeg nivoa menadžmenta kompanije (Savjet direktora).



U SM se formulišu poslovni pravci i politike preduzeća ili kompanije i tijesno je povezan sa oblašću Organizacionih studija.



SM Definicija

Strategijski menadžment je proces u kojem se:

Sagledavaju poslovi u koje je kompanija uključena i procjenjuju konkurenti,

Određuju ciljevi i strategije da bi dostigli i prevazišli sve konkurentske firme,

Preispituje redovno svaka strategija godišnje ili kvartalno da bi se ustanovilo kako je ona ostvarena i da li je bila uspješna,

Zahtijevaju po potrebi zamjene novom strategijom da bi se uzele u obzir promijenjene okolnosti, nove tehnologije, konkurenti, novo ekonomsko, socijalno i političko okruženje.





STRATEGIJA

Strategija je, kako navodi B. Mašić, jedna od najčešće upotrebljvanih riječi u rečniku menadžera i predstavlja relativno nov koncept u poslovnoj teoriji i praksi preduzeća.

Ona obuhvata, prema M. Milisavljeviću, utvrđivanje različitih puteva za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća.

Certo i Peter definišu strategiju kao nauku i vještinu korišćenja načina da se ostvare ciljevi. Ona predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj objavlja svoju poslovnu aktivnost.



FORMIRANJE STRATEGIJE

Razvijanje koncepta za poslovanje i formiranje vizije kako će organizacione potrebe biti usmjeravane;

Prevođenje misije u specifične ciljeve performansi;

Prema Thompsonu i J.Stricklandu formiranje strategije i implementacija njenih funkcija sastoji se od pet međusobno povezanih komponenata:

Evaluacija (vrednovanje) performansi, sagledavanje situacija i iniciranje korektivnih podešavanja u misiji, ciljevima, strategiji ili implementacija u svjetlu aktuelnog iskustva, promjenljivih uslova, novih ideja i novih mogućnosti.

Implementacija i efikasno i efektno izvršenje izabrane strategije;

Vješto formulisanje strategije da bi se ostvarili ciljane performanse;



GLAVNI PROCESI U SM

U literaturi i praksi se strategijski menadžment tretira kao kombinacija tri glavna procesa:

formulisanje strategije,

implementacija strategije,

evaluacija strategije.





FORMULISANJE STRATEGIJE

Priprema situacione interne i eksterne analize, samoevaluacija i kompjuterska analiza u mikro i makro okruženju firme. U situacionoj analizi se vrši i SWOT analiza;

Definisanje i ocjena ciljeva, definisanje stavova vizije i misije organizacije kao i taktičkih ciljeva;

Definisanje strateških planova na osnovu ciljeva;

Na osnovu ova tri koraka se određuje „gdje se mi nalazimo, gdje želimo da idemo i kako tamo da stignemo“. Ovi koraci su esencijalni za strateško planiranje.





IMPLEMENTACIJA (OSTVARIVANJE) STRATEGIJE

- Alokacija dovoljnih resursa (finansijskih, personalnih, vremenskih i tehnoloških);
- Ustanovljavanje lanaca komandi ili alternativnih struktura;
- Dodjela specifičnih zadataka ili procesa posebnim ličnostima ili grupama;
- Monitoring rezultata, primjena benčmarkinga i najbolje prakse, evaluacija efikasnosti i efektivnosti procesa, kontrola za izmjene i prilagođavanje radnih procesa;
- Angažovanje potrebnih resursa, obučavanje, testiranje, dokumentovanje i njihovo prilagođavanje standardnim planiranim procesima.





EVALUACIJA STRATEGIJE

- Evaluacija strategije se sastoji u mjerenju njene efektivnosti odnosno poređenju planiranih i ostvarenih rezultata.

S. Certo i P. Peter na sličan način strategijski menadžment posmatraju kao kontinuiran proces koji uključuje:

- analizu sredine,
- usmjeravanje organizacije (misija i ciljevi),
- formulisanje strategije,
- implementaciju (ostvarenje) strategije,
- strategijsku kontrolu.





PRISTUPI U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU



U SM su bitna dva pristupa:

pristup industrijske
organizacije,

sociološki pristup.

Sociološki pristup bavi se
prvenstveno međuljudskim
interakcijama, radnim
uslovima, motivacijom za
rad i dr.

Pristup industrijske
organizacije bazira se na
ekonomskoj teoriji i bavi se
pitanjima kao što su
rivalstvo, alokacija resursa,
profit, troškovi, kvaliteti sl.



SISTEMSKI PRISTUP SM-u

I. Asnoff, jedan od najznačajnijih teoretičara strategijskog menadžmenta, primjenjuje sistemski pristup i kao glavne faktore SM ističe poziciju i povezanost organizacije, odnosno firme sa njenim okruženjem na način koji će obezbjediti njen kontinualni uspjeh i onemogućiti bilo kakvo nepoželjno iznenađenje.





OPERATIVNA EFEKTIVNOST

Operativna efektivnost, prema M. Porteru jednom od najpoznatijih teoretiča strateškog menadžmenta, označava izvršavanje poslova na način koji je bolji nego što te rade konkurentske firme.

Operativna efektivnost uključuje u sebi efikasnost, ali nije njome ograničena.

Efektivnost označava stepen u kojem se u nekom procesu rada proizvode planirani outputi. Ona je proporcionalna količniku ostvarenih i planiranih outputa.

Efikasnost je proporcionalna količniku između ostvarenih outputa (proizvoda i/ili usluga) i utrošenih inputa (novca, materijala, energije i rada).





PREDNOSTI U OPERATIVNOJ EFEKTIVNOSTI



Mogu se postići:

- Upotrebom naprednijih tehnologija,
- Eliminacijom nepotrebnih poslova i napora,
- Upotrebom kvalifikovanije radne snage i boljih stručnjaka,
- Boljim menadžmentom i upravljanjem izvršavanjem poslova.



Ove prednosti direktno utiču na ostvarenje većeg profita u odnosu na uložene resurse (profitabilnost).



POVEĆANJE OPERATIVNE EFEKTIVNOSTI

Uvođenje sistema kvaliteta ISO 9000 i poslovne filozofije *Totalnog menadžmenta kvaliteta - TQM,*

Vrednovanje proizvodnih procesa primjenom Benchmarkinga,

Eliminacija neefektivnosti i neefikasnosti,

Ostvarivanje najbolje prakse.





PRIMJERI VISOKE OPERATIVNE EFIKASNOSTI

Japanske kompanije 70-tih i 80-tih godina XX vijeka su izazvale globalnu revoluciju u operativnoj efektivnosti iz sledećih razloga:

Uvođenje u praksu TQM, kontinuirana unapređenja, stalno poboljšanje kvaliteta i smanjenje troškova, modernizacija tehnoloških procesa.

Rijetko su razvijale posebne strateške pozicije, izuzev velikih kompanija (Sony, Canon, Sega i dr.) i uglavnom su imitirale i podražavale jedna drugu i dobru svjetsku praksu.

Usaglašavanje međusobnih razlika umjesto njihovog naglašavanja i nelojalne konkurencije.

Tradicija u zadovoljavanju zahtjeva korisnika proizvoda i/ili usluga.



PRIMJERI VISOKE OPERATIVNE EFIKASNOSTI (nastavak)



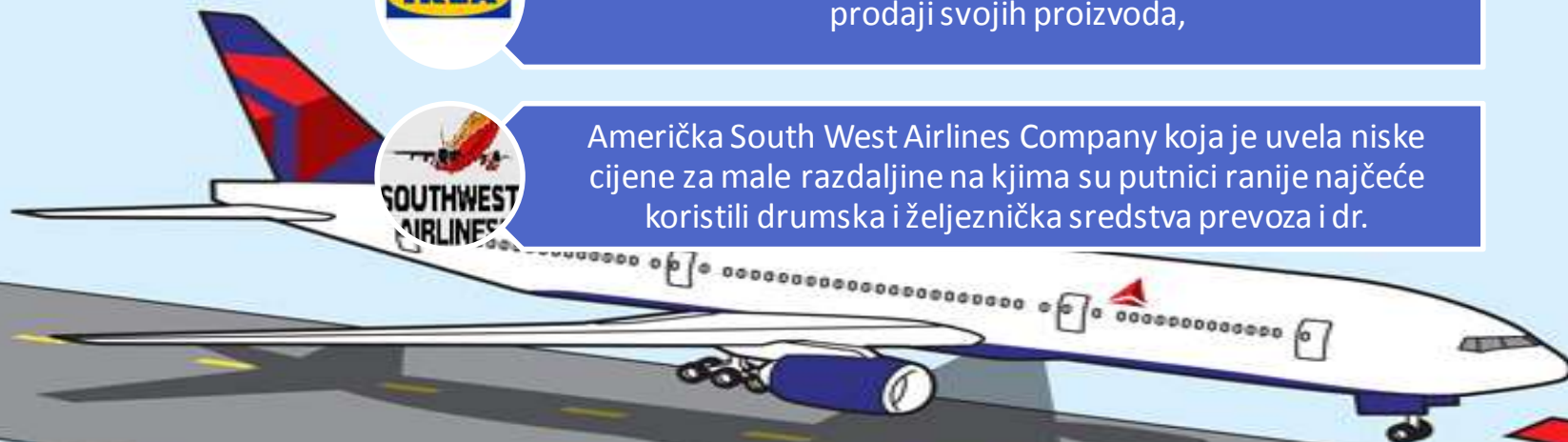
Finska kompanija NOKIA,



Švedska kompanija IKEA, koja je uvela sistem samoposluge u prodaji svojih proizvoda,



Američka South West Airlines Company koja je uvela niske cijene za male razdaljine na kojima su putnici ranije najčeće koristili drumska i željeznička sredstva prevoza i dr.





OČEKIVANE AKCIJE KONKURENTSKIH FIRMI

Unapređenje i brza primjena modernih metoda menadžmenta,

Uvođenje novih tehnologija i metoda rada,

Uvođenje raznih drugih unapređenja poslovanja i poslovne politike,

Unapređenje marketinga i boljeg zadovoljavanja kupaca ili korisnika proizvoda i usluga.





NEKI STAVOVI M. PORTERA

Kompanija može održavati prednost nad rivalima ako uspostavi razlike koje može održavati tokom vremena.

Dobra konkurentna strategija se sastoji u različitosti od konkurencije i izbora sopstvenog tipa ponude usluge ili proizvoda koji zadovoljava potrebe kupca ili korisnika.

Esencijalno u strategiji je kako izvršiti poslove na način koji je različit od načina rivala.





STRATEŠKO POZICIONIRANJE



Strateško pozicioniranje, prema M. Poteru, označava izvršavanje drugačijih poslova od onih koje izvršavaju konkurentske firme ili izvršavanje sličnih aktivnosti ali na efikasniji način od konkurencije.



Ono može biti prema potrebama kupaca, njihovom položaju, rangu i finansijskim mogućnostima, geografskom položaju, raznovrsnosti proizvoda ili usluga.



Izbor odgovarajućeg tipa pozicioniranja ne garantuje trajnu prednost. Povoljna pozicija može privlačiti konkurente da nas istisnu sa tržišta ili prevaziđu.



PODEŠAVANJE STRATEGIJE

Usvojena strategija se tokom vremena mora podešavati u zavisnosti od okolnosti u kojima se ona primjenjuje i kakve rezultate daje. Pored toga aktivnosti i funkcije kompanije su međusobno zavisne. Postoje tri tipa podešavanja:

I tip je usaglašavanje funkcija i aktivnosti sa strategijom kompanije.



II tip je preduzimanje nekih posebnih aktivnosti da bi se pojačale ili ostvarile glavne aktivnosti. Nekom investitoru, na primjer, se može ponuditi besplatna ili niska cijena izrade projektne dokumentacije da bi se lakše dobio posao na izgradnji objekta.



III tip je optimizacija uloženi napora. Primjer je optimalna nabavka građevinskih materijala da bi se na najbolji način koristila raspoloživa finansijska sredstva.





METODE I TEHNOLOGIJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA





METODE I TEHNOLOGIJE SM

Situaciona analiza

Prognoze i
predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan-
operacije

Makro-okruženje

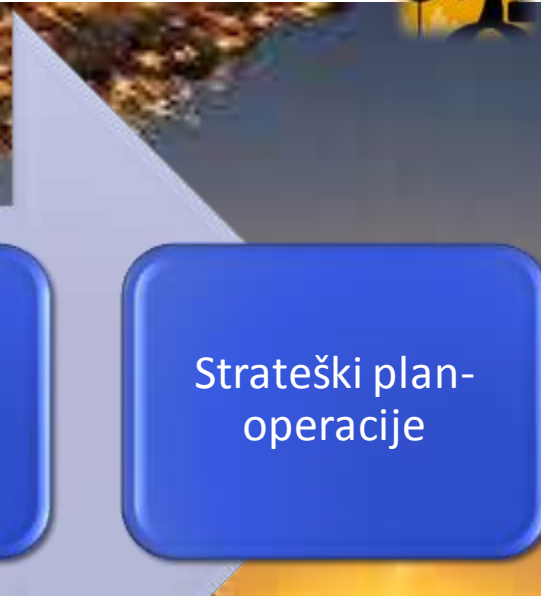
Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza



1. SITUACIONA ANALIZA



Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

ekonomija i politika

tehnologije i ekologija

pravni sistem

demografija, društvo



Razmatraju se informacije, projekti, izveštaji, statistički podaci, istraživanja, prikupljanje podataka, analiza i statistička obrada, PEST analiza



PEST



PEST analiza se odnosi na proučavanje i analizu spoljašnjeg makrookruženja u kojem firma djeluje ili namerava da djeluje.

PEST se odnosi na **političku**, **ekonomsku**, **socijalnu** i **tehnološku** analizu i ovaj naziv je sačinjen od prvih (boldovanih) slova ovih reči.

Ovi faktori utiču na nivoe ponude i potražnje proizvoda ili usluga koje firma proizvodi ili pruža, na troškove i resurse, kao i na ostalne bitne okolnosti koje utiču na ukupni poslovni rezultat firme.

Često se ovim faktorim dodaju faktori koji se odnose na legislativu (zakonodavstvo), environment (okruženje), pa se onda govori o još potpunijoj **PESTEL** analizi.

Ako se uzimaju u obzir još i ekološki faktori onda je naziv ove analize **PESTEEL**, a ako se uzimaju u obzir socijalni, tehnološki, environmentalni, ekološki i regulatorni (zakonski) faktori onda se koristi naziv **SREER** analiza.

1. SITUACIONA ANALIZA



Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

klijenti

posrednici

konkurenti

spoljni uticaji

dobavljači



Analiza tržišne pozicije, odnosa prema brendu i ugleda organizacije, Analiza konkurencije i drugih efekata (istraživanja i direktna posmatranja)

1. SITUACIONA ANALIZA



Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

Rezultati realizacije ciljeva ranijih strategija

Ocjena stanja marketinga

mogućnosti, resursi

marketing infrastruktura



komparativna analiza "ciljevi - plan – faktičko stanje - optimizacija - odstupanja" • uzročna analiza, Analiza mogućnosti i sposobnosti, računovodstvo i operativno računovodstvo

1. SITUACIONA ANALIZA



Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

identifikacija prednosti i slabosti na osnovu procjene mogućnosti uz pomoć marketinških alata



SWOT analiza • benchmarking metode



SITUACIONA ANALIZA FIRME

Situaciona analiza firme ili kompanije je djelatnost u okviru strategijskog menadžmenta u kojoj se analiziraju sledeći problemi i izvode odgovarajući zaključci za dalje poslovanje firme:

Kako se sprovodi u djelo postojeća strategija i koji su problemi i rezultati njenog sprovođenja i da li je treba korigovati i mijenjati;

Koje su snage ili moći, slabosti, šanse i prijetnje ili prepreke kompanije da ostvari strateške ciljeve;

Kakva je konkurentska sposobnost kompanije u odnosu na troškove;
 Koliko je snažna (jaka) konkurentska sposobnost kompanije;
 Sa kojim se strateškim problemima kompanija suočava.

Opportunitete	Rizici
<ul style="list-style-type: none"> Novi proizvodi i usluge Novi tržišta Novi kanali distribucije Novi dobavljači Novi partneri Novi finansijski izvori Novi tehnološki dostignuća Novi kadrovi Novi materijali Novi procesi Novi proizvodi i usluge Novi tržišta Novi kanali distribucije Novi dobavljači Novi partneri Novi finansijski izvori Novi tehnološki dostignuća Novi kadrovi Novi materijali Novi procesi 	<ul style="list-style-type: none"> Novi konkurenti Novi proizvodi i usluge Novi tržišta Novi kanali distribucije Novi dobavljači Novi partneri Novi finansijski izvori Novi tehnološki dostignuća Novi kadrovi Novi materijali Novi procesi Novi proizvodi i usluge Novi tržišta Novi kanali distribucije Novi dobavljači Novi partneri Novi finansijski izvori Novi tehnološki dostignuća Novi kadrovi Novi materijali Novi procesi



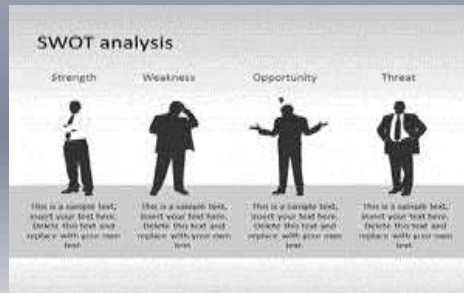


SWOT analiza - definicija

SWOT analiza, odnosno njen metodološki okvir, danas se najčešće upotrebljava kao tehnika u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu.

Naziv SWOT ili TOWS je akronim izveden iz početnih slova riječi engleskog jezika: *Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (šanse, pogodnosti) i Treats (prijetnje).*

To je kvalitativna analitička metoda kojom se gradacijom elemenata u okviru četiri polja, koja se odnose na snage, slabosti, šanse i prijetnje procjenjuju jake i slabe strane, pogodnosti i problemi u dugoročnom poslovanju nekog preduzeća ili organizacije.





Benčmarking - definicije

Prema definiciji Američkog centra za produktivnost i kvalitet (American Productivity and Quality Centre – APC) „Benčmarking predstavlja sistemski i kontinuirani proces mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na procese vodećih (liderskih) organizacija bilo gdje u svijetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi“.

Prema H. J. Harringtonu i J. S. Harringtonu „Benčmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije sa najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja“.



1. SITUACIONA ANALIZA



Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

analiza strateških jedinica proizvoda u odnosu na tržišne cijene

analiza prodaje, troškova i dobiti za životni ciklus proizvoda

analiza troškova proizvodnje

analiza ciklusa "proizvodnja - tržište - obrt- profit - troškovi"

Portfolio analiza • Klasifikacija proizvoda • metod analize prodaje za životni ciklus proizvoda • ABC analiza, Pareto metoda

1. SITUACIONA ANALIZA



Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

utvrđivanje stvarnih problematičnih oblasti

uskih grla

ograničenja

verovatnoće opasnosti, rizika



uzročna analiza • analiza SWOT, Portfolio analiza

2. PROGNOZE I PREDVIĐANJA

Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

dinamika okruženja kompanije

dinamika tržišnih parametara

dinamika prilagođavanja organizacija

• scenario razvoja • normativni metod • analiza redova čekanja, ekstrapolacija trendova, analiza kritičnog puta • operaciona istraživanja, simulacioni modeli • Delphi metode, brainstorming

3. PLANIRANJE CILJEVA



Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

Misija organizacije, razvojni put, izbor ciljnog tržišta (segmenti i lokalna tržišta), predlozi, ciljni prioriteti, razmere ciljeva (tehničke i ekonomske analize, efikasnost, uzimajući u obzir vremenske i prostorne parametre)



SWOT analiza • modeli donošenja odluka , metode vrednovanja varianti po više kriterijuma • operaciona istraživanja, modelovanje • analiza rizika • metode analize troškova • ekspertske metode.

4. STRATEŠKI PLAN



Situaciona analiza

Prognoze i predviđanja

Planiranje ciljeva

Strateški plan- operacije

Makro-okruženje

Neposredno okruženje (unutrašnje veze, subjekti na tržištu)

Sopstvena organizacija

Konfrontaciona analiza (organizacija - konkurencija)

Detaljna analiza parametara tržišta

Sinteza

- strateška raspodjela poslovnih jedinica
- strategija rasta, konkurentna strategija
- strateške operacije
- formulisanje strateških opcija
- Identifikacija i procena potencijalnih ključnih problema i rizika



SWOT analiza • modeli donošenja odluka , metode vrednovanja varianti po više kriterijuma • operaciona istraživanja, modelovanje • analiza rizika • metode analize troškova • ekspertske metode.



Literatura

Ž.Praščević, predavanja iz
Menadžmenta u građevinarstvu i
Menadžmenta građevinske firme
održana u Podgorici

B.Mašić-Strategijski
menadžment, udžbenik

Чуб Б. А., курс лекций по
дисциплине
"СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
менеджмент организации"



PITANJA ?

