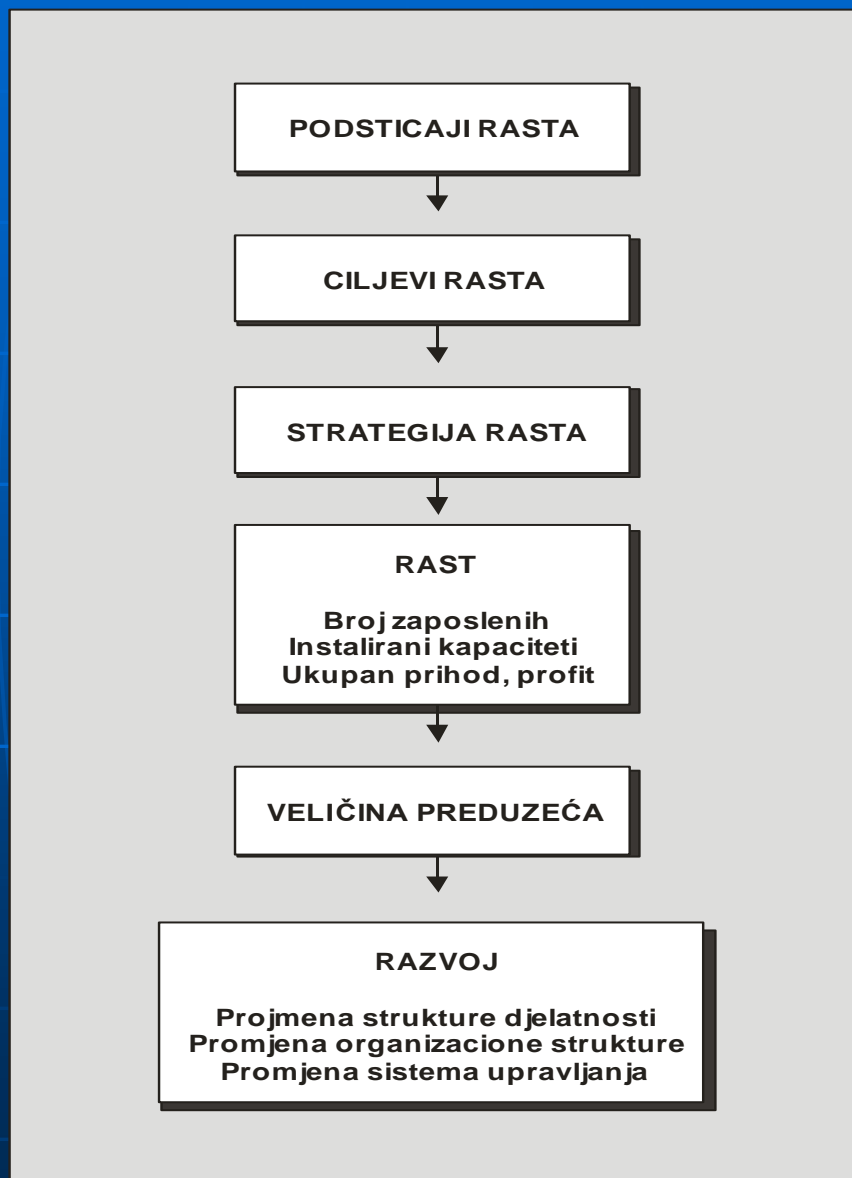


# RAST I RAZVOJ PREDUZEĆA

- **Dinamizam okruženja relativizira poziciju preduzeća i ugrožava njegov opstanak.**
- **Dugoročni opstanak, rast i razvoj obezbjedjuje:**
  - reaktivno;
  - adaptivno;
  - inovativno ponašanje preduzeća.
- **PREDUZEĆE MORA DA POSJEDUJE VITALNOST.**
- **Pretpostavke indukovanja vitalnosti preduzeća su:**
  - povećavanje njegove veličine;
  - razudjivanje djelatnosti;
  - razvoj organizacione strukture.

- **RAST – povećavanje veličine preduzeća.**
- Okrupnjavanje se mjeri različitim fizičkim pokazateljima (instalirani kapacitet, broj zaposlenih) i vrjedonosnim indikatorima (veličina kapitala, poslovni uspjeh).
- **RAZVOJ – serija adaptivnih promjena da bi se iskoristili efekti okrupnjavanja preduzeća.**
- Okrupnjavanje zahtijeva promjenu strukture djelatnosti, organizacione strukture i promjenu stila upravljanja.
- Razvoj predstavlja transformaciju preduzeća da bi se iskoristili efekti rasta (prednosti veličine).
- **RAST I RAZVOJ su procesi koji se odigravaju simultano i oni se samopodstiču.**

# TOK RASTA I RAZVOJ



## ■ STRATEGIJSKE POSLJEDICE RASTA I RAZVOJA:

- Povećanje veličine i preduzetničke moći;
- Serija adaptivnih promjena – metamorfoza preduzeća;
- Otvaranje prostora za korišćenje efekata ekonomije veličine i širine;
- Promjene u strukturi djelatnosti i promjene u organizacionoj konfiguraciji (kritična pitanja: veličina djelova i veze izmedju djelova);
  - Kriterijumi dizajna veličine: tehničko-tehnološki, ekonomski, tržišni i upravljački;
  - Veze izmedju djelova: „opipljive“ (tehničko-tehnološka, proizvodna, nabavna i infrastrukturna veza) i „neopipljive“ (veza preko „krova“ preduzeća – nepostoji direktna tehnološka povezanost);
- Usavršavanje sistema upravljanja - decentralizacija.

Jedinstvo poslovnog sistema obezbjedjuje jednistvenost: razvojne, finansijske i marketing funkcije preduzeća.



# PODSTICAJI I BARIJERE RASTA

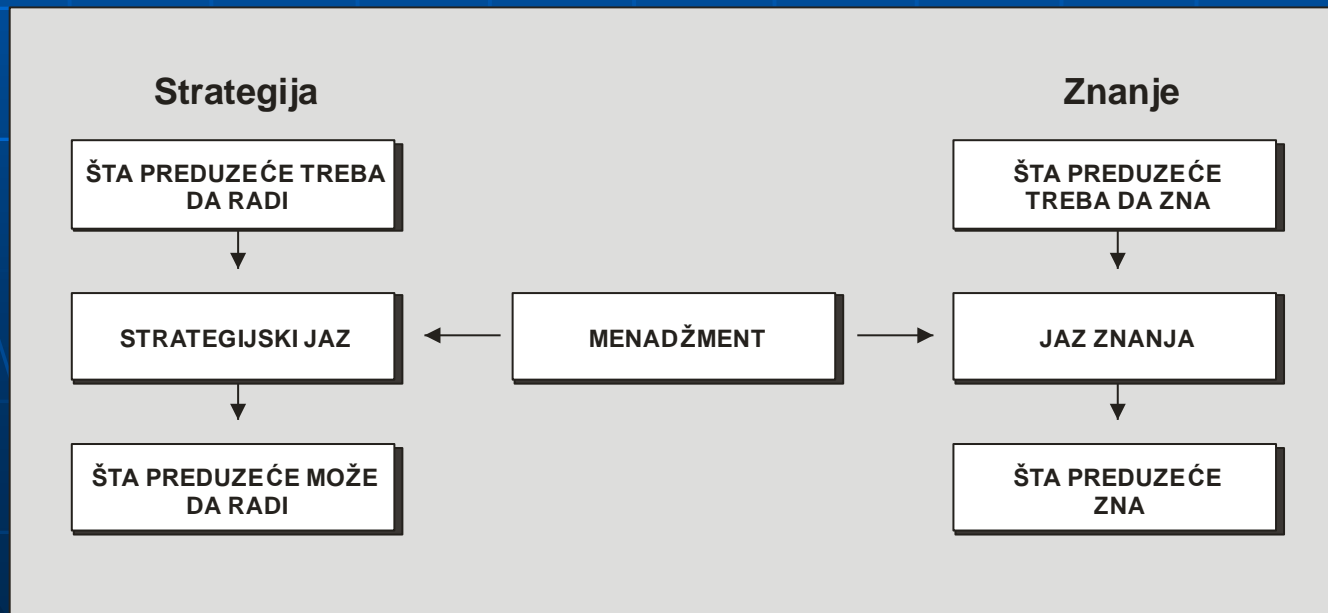
- **EKSTERNI** – razvoj tržišta, prirodni uslovi, društveno-ekonomski uslovi, konkurencija, naučno-tehnički progres i sl.;
- **INTERNI** – kapaciteti, ljudski resurs, finansijske sposobnosti, kvalitet proizvoda, menadžment, imidž i sl.
- **Sve podsticaje i barijere dijelimo na FAKTORE STANJA I FAKTORE PERSPEKTIVE.**
- **Poseban faktor rasta i razvoja je sam rast – VELIČINA PREDUZEĆA.**
- **VELIČINA omogućava:**
  - Povoljnija pregovaračka pozicija prema kupcima, dobavljačima, finansirima, posrednicima;
  - Efekte ekonomije obima, veličine, širine, tehnološke ekonomije, ekonomije upravljanja poslovnim funkcijama.
- **VELIČINA je posebno važan faktor efikasnosti, u uslovima:**
  - Kapitalno-intenzivnih djelatnosti;
  - Složenih proizvodnih procesa;
  - Velikih proizvoda;
  - Visokih IR troškova;
  - Standardne i masovne proizvodnje.

# PREDUZETNIČKA SNAGA MALIH PREDUZEĆA

- **Orijentisanost na radno-intenzivne djelatnosti;**
- **Poslovi specijalizovanih snaga i usluga;**
- **Sposobnost rada na rizičnim i nestabilnim tržištima;**
- **Visoka fleksibilnost – neposredno prisustvo na tržištu, kratki kanali odlučivanja, visoka motivacija, neformalna struktura, inventivnost.**
- **Trendovi makrookoline stimulišu nastajanje malih preduzeća – razvoj informacione tehnologije, razvoj saobraćaja, atomizirana segmentacija tržišta, diferenciranje proizvoda, modularna proizvodnja;**
- **Razudjeni oblici saradnje malih preduzeća, mogu kompenzirati prednosti velikih.**
- **Postojanje velikih.**
- **VELIKI SU VELIKI JER OMOGUĆAVAJU POSTOJANJE MALIH.**

# ZNANJE IZVOR RASTA PREDUZEĆA

- **Intelektualni kapital (znanje i inovativnost) su izvori rasta savremenog globalnog preduzeća.**
- **Znanje se ranije vezivalo isključivo za čovjeka, sada se vezuje za organizaciju;**
- **Menadžment preduzeća je odgovoran za razvoj i primjenu znanja u organizaciji kako bi se opstvarili ciljevi organizacije.**



# TIPOVI ZNANJA

## ■ Znanje može biti:

- **Suštinsko** – znanje potrebno da bi preduzeće bilo u određenom poslovnom području („prisustvo u igri”);
- **Napredno** – nivo znanja koji omogućava uspješnu konkurentsku borbu („prednost u igri”);
- **Inovativno** – obezbjedjuje leadersku poziciju ( sposobnost mijenjanja „pravila igre”).
- **Preduzeća prave „mapu”** sopstvenog znanja i znanja konkurencije, da bi definisali poziciju inovatora ili imitatora.
- **Preduzeće je inovator** u slučaju kada ima inovativno znanje, a konkurencija samo suštinsko i napredno znanje.

## ■ Znanje može biti:

- Eksplicitno – formalno znanje, koje se vezuje za stručna lica u organizaciji;

- Implicitno – neformalno – prećutno znanje.

■ Neformalno znanje se vezuje za čovjeka: njegov doživljaj, iskustvo, intuicija. Ovo znanje je duboko utemeljeno u organizaciji i često se ne vidi. To je lično znanje koje se teško prenosi.

■ Potrebno je da i eksplicitno i implicitno znanje „kruže“ organizacijom.

■ Japanske kompanije organizuju „krugove“, gdje se debatuje i vrši transfer neformalnog znanja.

■ Znanje, odnosno intelektualni kapital nastaje kroz proces kreativnosti i proces razmjene;

# STRATEGIJE ZNANJA

- Znanje se može kreirati u organizaciji ili pribaviti transferom – kupovinom iz okruženja;
- Prodaja znanja je strategijsko pitanje organizacije;
- Znanje je specifičan resurs, koji prodajom postaje vlasništvo oba partnera i kupca i prodavca.



- **STRATEGIJA INTERNE DIFUZIJE** – orijentacija na transfer i difuziju postojećeg znanja kroz organizaciju;
- **STRATEGIJA UNAPREDJIVANJA** – Produbljuje se i poboljšava znanje u okviru postojeće matrice znanja. Unapredjuje se ono što se generalno zna;
- **STRATEGIJA PRIBAVLJANJA** – organizacija dolazi do novog znanja pribavljanjem iz okruženja;
- **INICIJATIVNA STRATEGIJA** – sopstveni istraživački timovi stvaraju novo znanje. Stvara se nova matrica znanja u organizaciji.
- **Strategije znanja su funkcionalno vezane za strategiju rasta i razvoja organizacije;**
- **Preduzeće upravlja znanjem, jer je znanje izvor konkurentske prednosti;**
- **STRATEGIJA ZNANJA DAJE ODGOVOR NA PITANJE: „ KAKO KREIRATI I DIJELITI ZNANJE ORGANIZACIJE“.**
- **Velike i inovativne organizacije imaju menadžere znanja. Menadžer znanja vodi proces stvaranja i korišćenja znanja.**



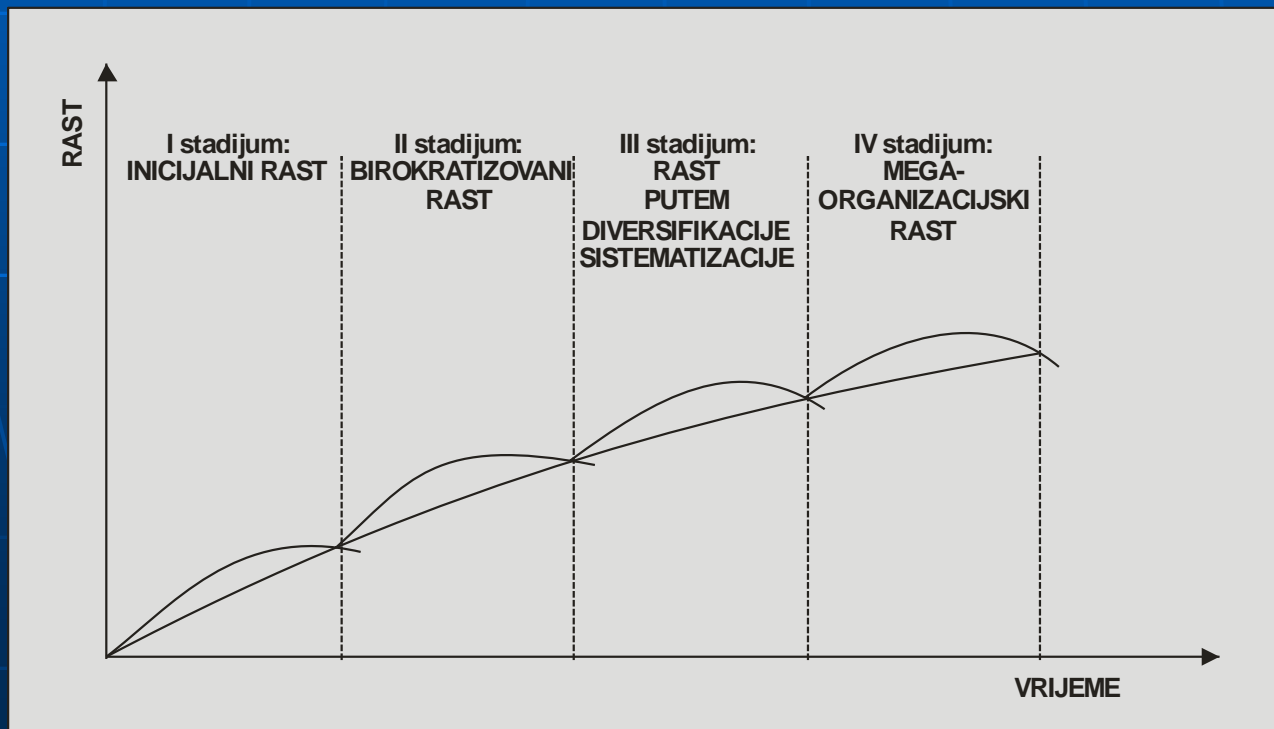
# INOVATIVNOST ORGANIZACIJE

- Favorizovanje učenja i inovacije su glavni izvor rasta i razvoja modernog globalnog preduzeća;
- Savremeno inovativno preduzeće koristi adaptivno i generičko učenje;
- **ADAPTIVNO UČENJE** je osnova odražavanja preduzeća. To je „održavajuće“ učenje. Preduzeće nastoji da radi bolje ono što radi. Adaptivno učenje je orijentisano na inkrementalno ponašanje;
- **GENERIČKO UČENJE** je inovativno učenje. Ono rezultira inovacijama. Generičko učenje je orijentisano na preduzetničko ponašanje.
- **MENADŽERI** su odgovorni za razvoj adaptivnog učenja;
- **LIDERI** su odgovorni za razvoj generičkog učenja.
- Inovacije su promjene, ali sve promjene nijesu inovacije;
- Inovacije su promjene na osnovu kojih je preduzeće prvi korisnik nove ideje, medju brojnim subjektima poslovanja.
- **TOK INOVACIJE:** Inovacija – Imitacija – Inovativni imitacija;
- **CILJ INOVATIVNIH PREDUZEĆA** je maksimalizacija intelektualnog kapitala;
- Takvi ciljevi organizacija stvaraju „preduzetničko društvo“;
- **PREDUZETNIČKO DRUŠTVO:** Inovacije i preduzetništvo su normalne, redovne, stabilne i kontinuirane pojave (Draker);

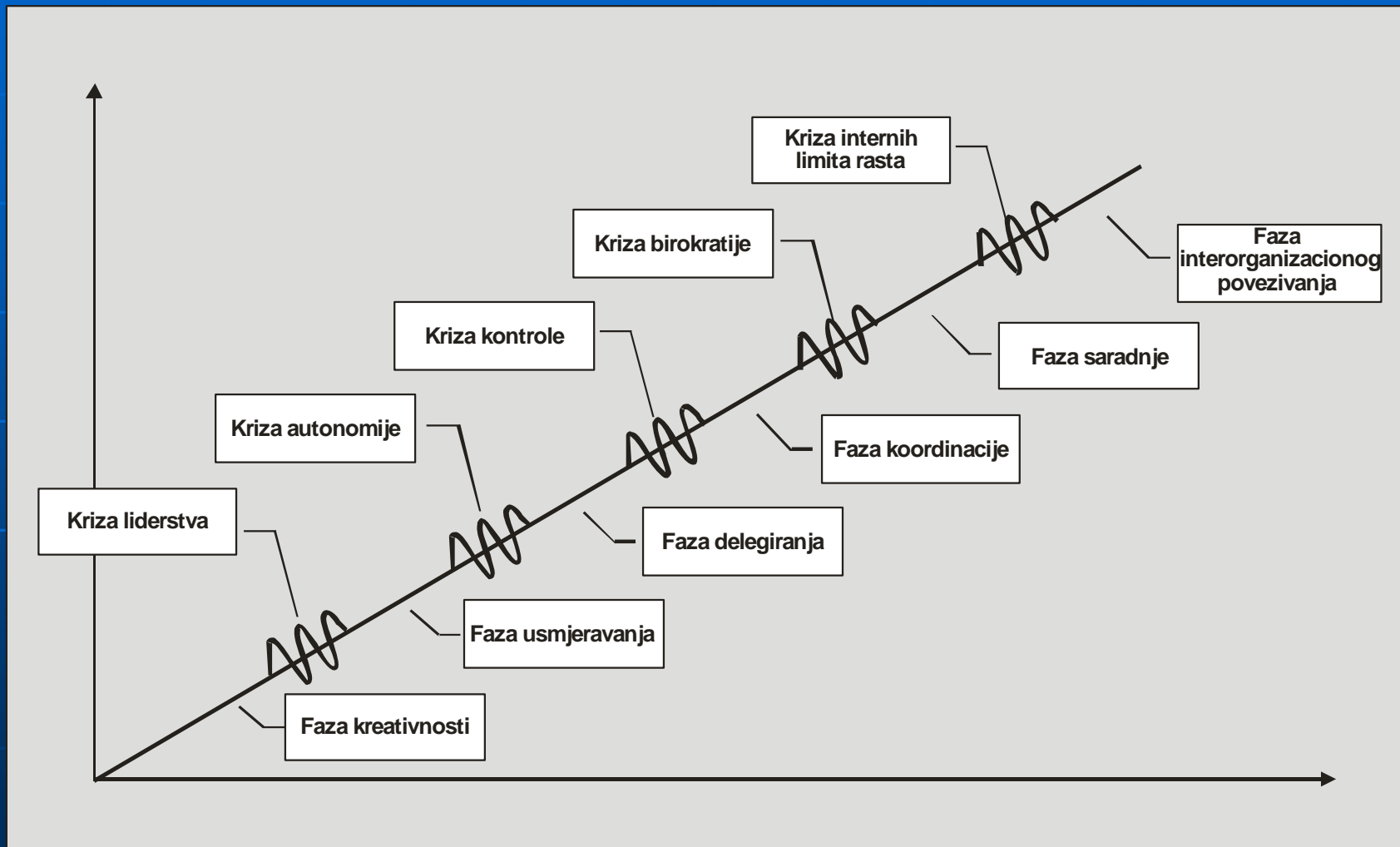


# ŽIVOTNI CIKLUS PREDUZEĆA

- **OSNOVA TEORIJE ŽIVOTNOG CIKLUSA PREDUZEĆA** je činjenica da, procesi rasta i razvoja ne idu ravnomjernom linijom. Oni pretpostavljaju uspone, padove i revitalizaciju preduzeća.
- Sa porastom veličine i dužine "života" preduzeća, u koordinatama "rast" i "vrijeme" prepoznaju se faze rasta i razvoja.



# GREINER-ov MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA



# MODEL – PROMJENA STRATEGIJE I RAZVOJ ORGANIZACIONE STRUKTURE

- **PRETPOSTAVKA MODELA:** preduzeće živi dok pronalazi strategije rasta, a izabrana strategija pretpostavlja promjenu organizacione strukture.

- **Stadijum (preduzetnička faza) – INICIJALNI RAST:**

Osvajanje proizvodnje. Obezbjediti pristup tržištu. Vladavina jednog čovjeka. Neformalna organizaciona struktura. Svi rade sve. Visoka motivacija.

- **Stadijum – BIROKRATIZOVANI RAST:**

Učvršćenja pozicija na tržištu. Strategija ekspanzije – specijalizacija i vertikalna integracija. Formalizovana organizaciona struktura. U - forma organizacione strukture (vertikalna, birokratska struktura).

- **Stadijum – DIVERSIFIKACIJA I SISTEMATIZACIJA:**

Strategija diversifikacije. Multidivizionna forma organizacije. Uspostavljaju se poluautonomne jedinice – divizije ili SPJ.

- **Stadijum – MEGAORGANIZACIJA:**

Strategija konglomeratske diversifikacije. Organizacija postaje konglomerat – i multinacionalni kompleks.

# STRATEGIJA RASTA

## ■ **SADRŽAJ FORMULISANJA STRATEGIJE RASTA:**

- Definisanje ciljeva rasta;
- Identifikovanje izvora rasta – potencijal ponude i potencijal tržišta;
- Utvrđivanje pravaca rasta – ekspanzija i diversifikacija;
- Izbor metoda rasta – interni, eksterni i kombinovani;
- Definisanje tempa rasta – ofanzivan i defanzivan;
- Obezbjedjenje potrebne fleksibilnosti preduzeća – interna i eksterna.

■ **CILJEVI RASTA** – oražavaju težnju preduzeća da ostvari takvu veličinu, strukturu djelatnosti i organizacionu strukturu, koja će omogućiti da efektivno i efikasno posluje u skladu sa principima društvene odgovornosti.

# IZVORI I PRAVCI RASTA

## ■ IZVORI RASTA:

**POTENCIJAL TRŽIŠTA** – eksterni izvor, koji se sastoji od tržišnog potencijala za postojećim i tržišnog potencijala za novim proizvodima;

**POTENCIJAL PONUDE** – interni izvor, determinisan resursima preduzeća.

■ **PRAVCI RASTA** – Smer izmjene obima i strukture djelatnosti preduzeća. Mogu biti: ekspanzija i diversifikacija.

■ **PRAVAC RASTA** ili **VEKTOR RASTA** je veza izmedju potencijala ponude i potencijala tržišta.

		PROIZVOD	
		POSTOJEĆI	NOVI
TRŽIŠTE	POSTOJEĆE	Penetracija tržišta	Razvoj proizvoda
	NOVO	Razvoj tržišta	Diversifikacija

# EKSPANZIJA

- **Pretpostavlja da preduzeće izvore svog rasta traži u okviru postojeće djelatnosti – misije.**
- **Ekspanzija rezultira rastom tržišnog učešća.**
- **Temelji se na snažnim instrumentima marketinga.**
- **Izvodi se iz koncepta životnog ciklusa proizvoda (uvodjenje, rast, zrelost, opadanje);**
- **Pretpostavlja oštru borbu sa konkurentima.**
- **Sadržaj ekspanzije su "intenzivne strategije":**
  - **Strategija penetracije – postojeći proizvod na postojećem tržištu;**
  - **Strategija razvoja tržišta – postojeći proizvod na novom tržištu;**
  - **Strategija razvoja proizvoda – novi proizvod na postojećem tržištu.**

# DIVERSIFIKACIJA

- Označava orijentaciju preduzeća da traži izvore svog rasta izvan postojeće djelatnosti – razvojem novih proizvoda za nova tržišta.
- Temelji se na: veličini preduzeća, povećanju broja proizvoda i disparitetu (tržišni i tehnološki) između proizvoda.
- Diversifikacija je suprotna specijalizaciji.
- **HORIZONTALNA DIVERSIFIKACIJA**, obuhvata asortiman koji se razlikuje po tehnološkoj osnovi i tržišnoj namjeni, ali pripada istoj grani djelatnosti.
  - Prirodan nastavak ekspanzije.
  - Povećava eksternu fleksibilnost preduzeća.
  - Širi front sudara sa konkurencijom i reducira efekte specijalizacije.
- **VERTIKALNA DIVERSIFIKACIJA** – organizacija obuhvata svojim proizvodnim programom više sukcesivnih faza u proizvodnji i plasmanu jednog proizvoda. Faze mogu biti predmet poslovanja posebnih preduzeća:
  - Može biti: unazad i unaprijed.
  - Smanjuje fleksibilnost, a povećava nezavisnost preduzeća.
  - Odgovor na pitanje: kupovati ili proizvoditi.
- **KONCENTRIČNA DIVERSIFIKACIJA = Horizontalna + Vertikalna.**

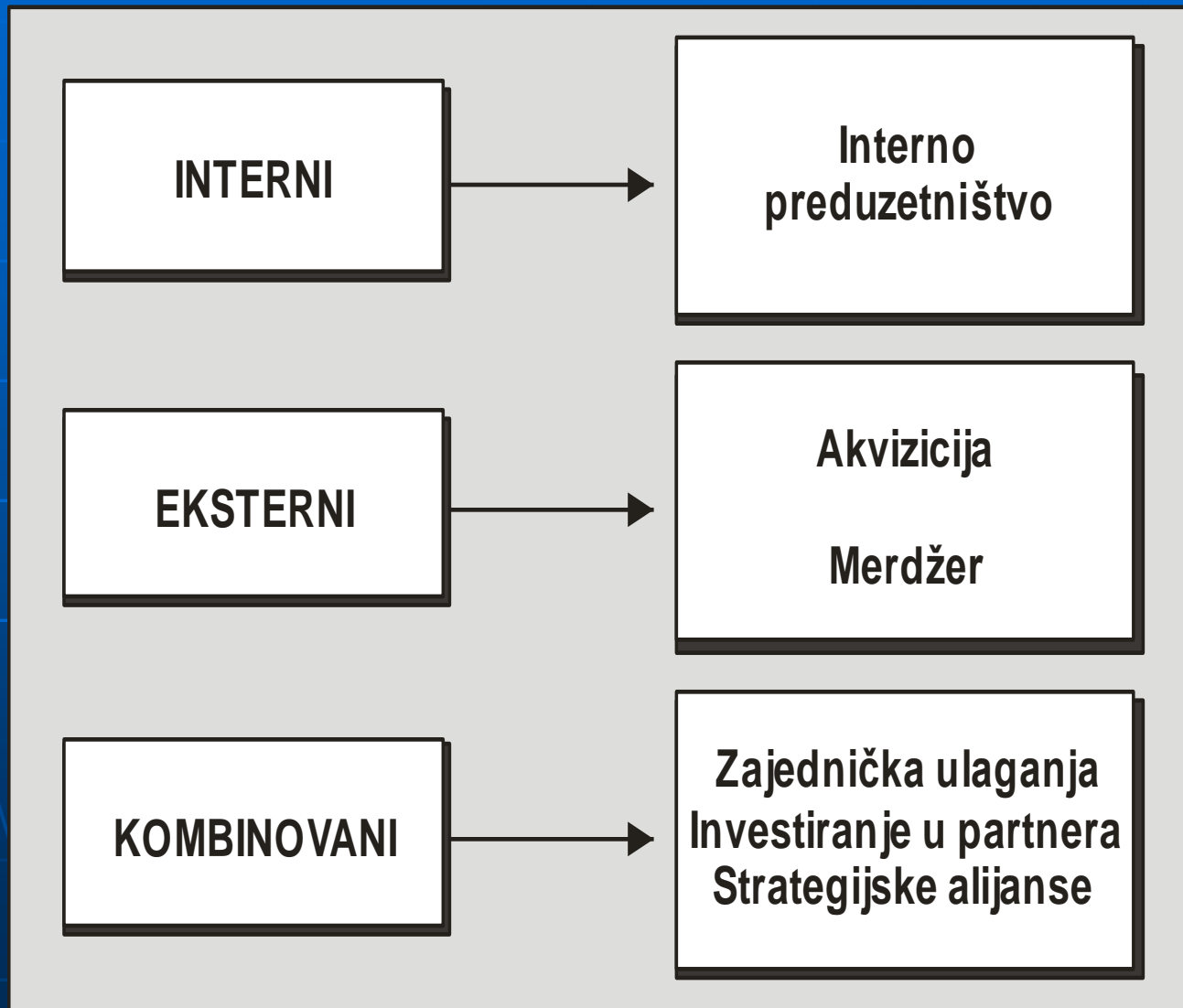


- **KONGLOMERATSKA DIVERSIFIKACIJA** – strategijska opcija kojom se traže izvori rasta u drugim različitim djelatnostima.
- **ASORTIMAN IMA MAKSIMALAN TRŽIŠNI I TEHNOLOŠKI DISPARITET.**
- **Proizvodi i usluge nijesu uopšte povezani.**
- **Osnovna konkurentska prednost konglomerata:**
  - **Finansijska snaga;**
  - **Ekstremna fleksibilnost.**
  - **Konglomerati se moraju kontrolisati antimonopolskim zakonima.**
  - **Konglomerat može oboriti cijene, uništiti konkurente, te ih zatim kupiti.**
- **Konglomerat ima M- formu ili SPJ. Nije nosilac efikasnosti u određenoj djelatnosti. Ima problem rasipanja finansijskog i upravljačkog napora. Konglomerat ima i problem koordinacije i kontrole.**
- **Konglomeratska diversifikacija može biti nacionalna i internacionalna.**
- **KOMBINACIJA EKSPANZIJE I DIVERSIFIKACIJE postoji u složenim korporacijama. Korporacija je diversifikovana, a SPJ idu na ekspanziju.**



# METOD RASTA

- **METOD RASTA** – označava način na koji će se realizovati izabrani pravac rasta.
- **INTERNI METOD** – znači da preduzeće izabrani pravac rasta realizuje izgradnjom sopstvenih kapaciteta i proizvoda.
  - Prirodni (organski) rast preduzeća.
  - Temelji se na rastu tražnje i internim sposobnostima.
  - Pretpostavlja izradu preinvesticione i investicione studije.
- **EKSTERNI METOD** – zasniva se na integraciji sa drugim preduzećima, koja imaju već kapacitete i proizvode.
  - Brza realizacija izabranog pravca rasta – pogodno se odražava na tempo rasta.
  - Merdžer – fuzija ili akvizicija – kupovina paketa akcija.
- **KOMBINOVANI METOD** – različiti oblici zajedničkih ulaganja i strategijske alijanse.



# STRATEGIJSKE ALIJANSE

- **Strategijska alijansa je poduhvat najmanje dvije organizacije.**
- **To je sredstvo za obavljanje jedne ili više aktivnosti sa najmanje jednim partnerom.**
- **Podsticaji za alijanse su: političke promjene, razvoj IR, razvoj IT, saobraćaja i globalizacija. Posebni podsticaji su: intenzitet tehnoloških inovacija i zaoštreni marketing uslovi poslovanja.**
- **Strategijske prednosti alijansi: povoljan pristup resursima, podjela resursnih potreba i rizika, neutralisanje carina –državnih barijera, povećanje konkurentnosti;**
- **Nedostaci alijansi: troškovi koalicije, neravnomjerna pozicija partnera, dugo vrijeme potrebno za razvoj partnerstva.**
- **Alijansa počiva na principu: dobija – dobija.**
- **Za alijansu su potrebne komplementarne karakteristike organizacija: isti ciljevi, primjereni rizici, kooperativne kulture, komplementarna znanja i vještine, adekvatne kompetencije partnera.**

# TIPOVI STRATEGIJSKIH ALIJANSI

■ **Prema području aktivnosti razlikujemo:**

- **PROJEKTNE KOALICIJE** – svrha IR novih proizvoda i procesa; dijele visoka ulaganja, tehnološki i komercijalni rizici.

**Koalicija "slon-pčela".**

- **Marketing savezi** – različiti koncepti marketing partnerstva da bi poboljšala i održala konkurentska pozicija.

- **Koalicija tipa X i Y** – specifično partnerstvo koje uključuje bilo koju aktivnost iz "lanca vrijednosti".

**Koalicija X** – organizacija koristi aktivnosti u kojima je dobro pozicionirana, a kupuje koalicijom aktivnosti gdje nije superiorna.

**Koalicija Y** – zajednički obavljaju aktivnosti (ekonomija obima, veličine, iskustva i sl.

**Alijansa** – metod stvaranja "organizacija bez granica".

# Sposobnost preuzimanja i spajanja – ključni faktor uspjeha

- **Procesi koncentracije privrednih grana su veoma izraženi.**
- **U većem broju grana, tri najveće organizacije ostvaruju 20-40% ukupnih prihoda grane.**
- **Procesi preuzimanja i spajanja su veoma intenzivni.**
- **Transakciona vrijednost za period 1997-2009. g. je iznosila 23,5 mlrd.\$, a za period 1982-1996. godina, svega 3,5 mlrd.\$.**
- **Svjetski GDP je u 2010. godini procijenjen na 54.000 mlrd.\$.**
- **Ukupan prihod od 32.000 mlrd.\$ je ostvarilo samo 2.000 preduzeća.**
- **Deset najvećih kompanija je ostvarilo ukupan prihod od 3.000 mlrd.\$**
- **Koncentracija, kroz proces preuzimanja i spajanja, kreira ogromnu moć najvećih organizacija.**

# TEMPO RASTA

- **TEMPO RASTA – brzina povećavanja veličine preduzeća.**
- **Od njega zavisi kada se mogu koristiti efekti povećane veličine preduzeća.**
- **Faktori tempa rasta: tražnja, konkurencija, potencijali firme, stadijum u razvoju grane, izabrani metod rasta.**
- **OFANZIVAN TEMPO – poboljšavanje tržišne pozicije. Pretpostavlja da preduzeće prvo razvije novi proizvod koji je potreban tržištu.**
- **Pretpostavlja: IR sposobnosti, finansijski potencijal, kadrovi i sposobnost preuzimanja rizika.**
- **DEFANZIVAN TEMPO – zadržavanje postojeće pozicije. Preduzeće koristi rezultate inovatora i njegove propuste. Koristan za mala preduzeća.**
- **“Inovativna imitacija”.**
- **Društvena korist def. tempa - difuzije naučno-tehničkog progressa.**



# FLEKSIBILNOST PREDUZEĆA

- **FLEKSIBILNOST**- sposobnost organizacije da iskoristi šanse ili izbjegne ili reducira uticaj nepovoljnih okolnosti.
- Sposobnost življenja sa iznenadjenjima.
- **AKTIVNA FLEKSIBILNOST** – sposobnost korišćenja šansi.
- **PASIVNA FLEKSIBILNOST** – sposobnost izbjegavanja opasnosti.
- **INTERNA** – sposobnost preduzeća da optimizira svoj transformacioni proces (odlučivanje, fleksibilnost kapaciteta, struktura, likvidnost, ljudski resurs itd.).
- **EKSTERNA** – sposobnost da reaguje na promjene u okruženju.
- **DETERMINANTE POTREBNE FLEKSIBILNOSTI:**
  - Dinamičnost okruženja,
  - Stepen nezavisnosti.
- Strategija eksterne fleksibilnosti je diversifikacija (horizontalna i konglomeratska).
- Strategija nezavisnosti je vertikalna diversifikacija.

# POZICIJE PREDUZEĆA

- **OPTIMALNA POZICIJA: nezavisno i fleksibilno preduzeće.**
- **Zavisno i nefleksibilno – zatočenik okruženja, preferira specijalizaciju.**
- **Zavisno i fleksibilno – diversifikovano, ali nema snagu na segmentima.**
- **Nezavisno i nefleksibilno – vertikalna diversifikacija, monopolska pozicija.**



# Primjer: Strategija rasta GORENJE - Velenje

## ■ ISTORIJA:

**Organizacija je osnovana 1950. godine, kao proizvođač poljoprivrednih mašina i građevinskog materijala.**

**1958. g. – preorijentacija na proizvodnju šporeta na drva. Nešto kasnije osvaja se proizvodnja veš-mašina i frižidera.**

**1961. g. – prvi izvoz – 200 šporeta na drvo plasirano u SR Njemačkoj.**

**1971-1980. g. – osvaja proizvodnju kompletnog asortimana aparata za domaćinstvo. Zapošljava 20.000 ljudi. Razvija sopstvenu distributivnu mrežu i otvara prva predstavništva u inostranstvu.**

# GORENJE - danas

- Gorenje grupa obuhvata 47 integriranih organizacija.
- Tokom proteklih godina ostvaren je dinamičan rast, ekspanzija proizvodnih kapaciteta i difuzija distributivne mreže, što rezultira stalnim povećanjem tržišnog učešća.
- Uprkos globalnoj ekonomskoj krizi, GORENJE se zadržava među osam najvećih proizvođača aparata za domaćinstvo u Evropi.
  - Izvozi 84% sopstvene proizvodnje.
- 2008. g.: prihod 1,3 mlrd, od čega 79% u segmentu bijele tehnike.
  - 28% prihoda bijele tehnike ostvaruje u regiji JIE;
  - 50% u drugim evropskim državama;
  - 22% izvan Evrope.

**Kriza pogodja Gorenje, pada vrijednost akcija (polovina 2009. g), ali se, kasnije, vrijednost akcija povećava.**

# GORENJE – Profil veličine

- **GORENJE je manji pratilac lidera grane (sa 1,8 mlrd. \$ prihoda).**
- **Deset puta je manji od prvog lidera grane Whirlpool (19 mlrd. \$).**
- **Znatno je manji od drugog (Electrolux – 16 mlrd. \$) i trećeg lidera Bosch Simens Hausgerete (12 mlrd. \$).**
- **Prva tri lidera čine 51% svjetskog tržišta bijele tehnike.**
- **Gorenje je u Evropi snažan pratilac lidera grane, pored INDESIT-a (4,8 mlrd. \$) i Beka (3,3 mlrd. \$).**

# GORENJE – Pravac rasta

- **Potencijal ponude – horizontalno diversifikovan proizvodni program koji obuhvata sve aparate za domaćinstvo.**
  - U proizvodnom programu dominiraju aparati bile tehnike
- **Potencijal tržišta – tržišta 50 zemalja :**
  - 72 % prodaje izvan regiona JIE;(3% tržišta bijele tehnike Njemačke)
  - 28 % region JIE (50% tržišno učešće bijele tehnike u Srbiji).
- **Gorenje izvozi i na nacionalnim tržištima tri vodeća lidera grane.**

# GORENJE - Metod rasta

- Grana bijele tehnike je visoko koncentrisana.
- Organski – interni rast nije dovoljan.
- U posljednji 10 godina, ova grana troši 15 mlrd. \$ na preuzimanja – eksterni rast.
  
- GORENJE nema finansijski potencijal za velika preuzimanja.
- Pravac rasta realizuje internim metodom ( na primjer, razvoj proizvodnih kapaciteta u Srbiji) i nizom manjih uspješnih preuzimanja.
- Izveli su 14 preuzimanja, u posljednjih 10 godina:
  - preuzimanjem ATAGA, Gorenje postaje tržišni lider u zemljama Beneluksa;
  - Značajno je i preuzimanje MORA MORAVIJE, tržišnog lidera u Češkoj.

**GORENJE koristi i metod kooperacije sa konkurentima, velikim klijentima i posebno sa dizajnerima.**

# GORENJE – Tempo rasta

- **Prosječni godišnji rast GORENJA u posljednjih deset godina je 10%, dok svjetsko tržište raste svega 1,4%.**
- **U istom periodu lideri grane imaju najveći rast od 7% (BSH), a neki i negativnu stopu (Electrolux).**
- **Visoke stope rasta imaju General electric – 9% i LG – 13%.**
- **Tokom 2008. godine, evropski tržišni potencijal bijele tehnike se smanjuje za 2%, dok cijene padaju. Medjutim, Gorenje i u ovoj godine ima rast.**

# GORENJE - Fleksibilnost

- **Diversifikovan proizvodni program;**
- **Diversifikovana tržišta;**
- **Sposobnost proizvodnje proizvoda u malim serijama;**
- **Serije proizvoda su prilagodjene zahtjevima regionalnih kupaca;**
- **Disperzovani kanali distribucije;**
- **Koperacija sa proizvodjačima kuhinja, posebno sa malim proizvodjačima;**

**Fleksibilnost generiše osnovnu konkurentsku prednost GORENJA.**

## **OSNOVNA KONKURENTSKA PREDNOST:**

- **fokusiranje regionalnih tržišta,**
- **fleksibilna proizvodnja u malim serijama,**
- **inovativan dizajn i kvalitet proizvoda.**



# GORENJE - ORGANIZACIJA

- **Proizvodna funkcija se odvija u tri proizvodne organizacije: Velenje, Srbija, Češka.**
- **Centralizovane su i funkcije: IR, finansije, nabavka i logistika, razvoj kadrova.**
- **Decentralizovani su marketing i prodaja, u brojnim jedinicama širom svijeta.**
- **Kultura preduzeća – preduzetnička sa sistemom visokih vrijednosti.**



# RAZVOJNE ODLUKE ORGANIZACIJE

- **Sastavni dio formulisanja i realizacije strategije rasta preduzeća je i planiranje investicija.**
- **Odnos razvojnih odluka u preduzeću ima sljedeću relaciju:  
Strategija rasta – investiciona politika – program investicija – investicioni projekat.  
Strategija rasta se realizuje kroz programe investicija i investicione projekte.**

**Investiciona politika: sadrži stavove i principe, odnosno kriterijume na osnovu kojih se odlučuje o programu investicija i investicionim projektima, koji su u skladu sa definisanom strategijom rasta.**

**Investiciona politika treba da obezbjedi: uskladjenost investicija sa ciljevima, odnosno sa strategijom rasta; objektivnu analizu investicionih mogućnosti i poštovanje objektivnih kriterijuma vrednovanja investicionih programa i projekata**

# Realizacija investicionog projekata

**Realizacija investicionog projekta, pretpostavlja izradu sljedećih studija:**

- **Predinvesticiona studija – ocjena valjanosti određene investicione mogućnosti;**

- **Investiciona studija: kompletan investicioni program sa svim parametrima, uključujući ocjenu efekata i stepen osjetljivosti;**

- **Studiju izvodjenja – mrežni plan strukture i dinamike projekta sa svim tehničkim, pravnim i finansijskim elementima koji su potrebni za izvodjenje projekta.**

**Osnovu za donošenje investicione odluke predstavlja investiciona studija.**

**Investiciona studija sadrži i ocjenu projekta – saglasno relevantnim metodologijama ocjene projekta.**