АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

CILJ vs STRATEGIJA

- Iz strateških ciljeva proizilazi definisanje strateških pravaca
- CILJ odgovara na pitanje *šta želimo da postignemo?*
- STRATEGIJA odgovara na pitanje *kako to da postignemo?*

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

STRATEGIJA: Pojam vojne strategije

- Vojna doktrina:
  - Veština ratovanja
  - gr. *Strategos* - vojskovođa
  - Veština ratovanja u smislu odredjivanja pravca i načina napada kao i uspostavljanje odnosa sa relevantnim grupama (političari, stanovništvo i dr.)

- Helmut Von Moltke:
  - *Evolucija početno uvedene ideje za kontinuelno menjajuće uslove. Strategija*
    - *nije skup fiksnih komandi ...*
    - *...već ideja vodilja za autonomno donošenje odluka*

Helmut von Moltke

STRATEGIJA: Vrste

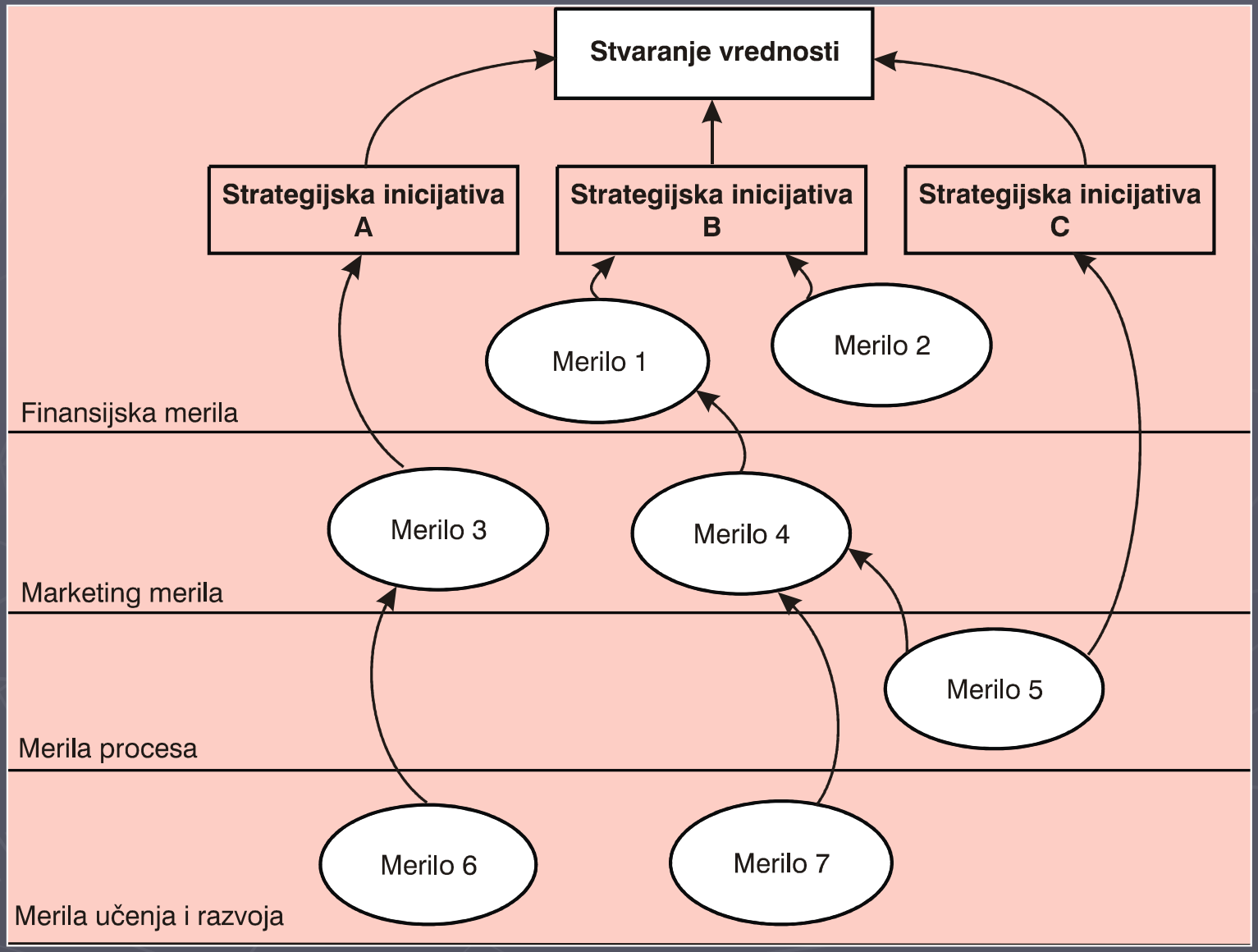
- Strategije se definišu za:
  - Nivo preduzeća. To je generalna ili strategija preduzeća (engl. *Corporate strategy*)
  - Ultimativni cilj je ostvarenje sinergetskog efekta *(veza između dva ili više delova kreiraju veći efekat nego što je izolovani efekat koji kreira svaki od tih delova ponaosob 2+2=5).*
  - Nivo biznisa. To je poslovna strategija za nivo biznisa (engl. *Business strategy*):
    - Smanjenje troškova
    - Diferenciranje
  - Može se odvojeno definisati strategija za funkciju, pojedinačni restoran (u lancu), pa čak i za pojedinačne brendove ili druge delove ponude (npr. posebno jelo ili vino u restoranu)

Balanced score card metodologija – Lista usklađenih ciljeva

- BSC se koristi kao grafički vizualizovani sistem starteškog planiranja pomoću kojeg se prati implementacija definisane strategije kroz konstantno praćenje i merenje postavljenih ciljeva.
- Kaplan i Norton američki konsultanti sa Harvarda tvorci BSC metodologije
- Definisani ciljevi se grupišu u u 4 perspektive: finansijsku p., tržišnu p.,p. internih procesa i p. učenja i razvoja.
- Svaki od ciljeva se konkretizuje kroz merila uspeha (KPIs), zadatke i inicijative.
- Zadatak – kvantifikovano merilo uspeha koje ima vremensku dimenziju
- Inicijativa – poduhvati, aktivnosti i projekti koji se preduzimaju kako bi se ostvarili definisani zadaci.
- Upotreba BSC je rasprostranjena u mnogim delatnostima (bankarstvo, energetika, automobilska industrija, telekomunikacije…), kao i u hotelijerstvu.

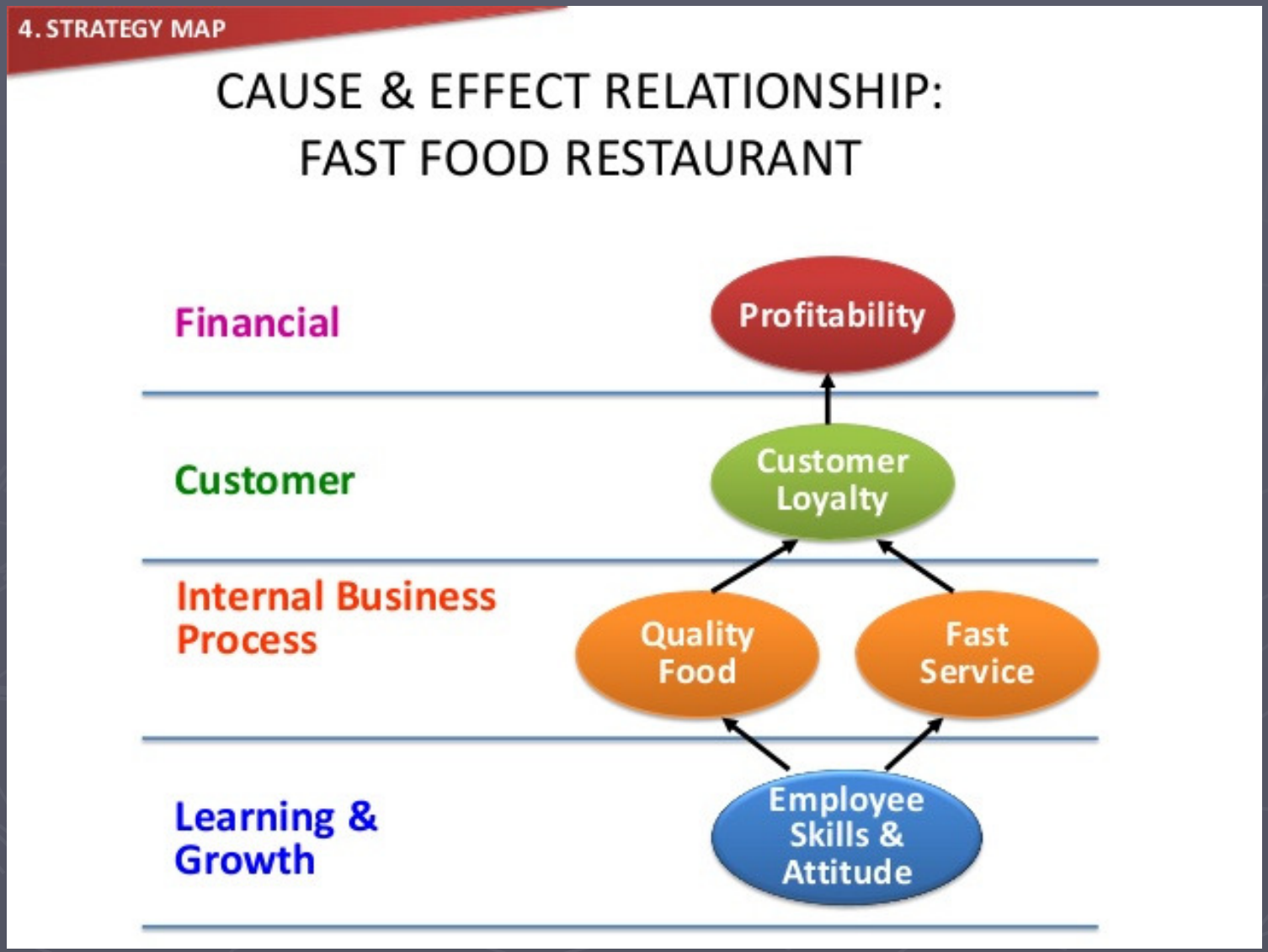
АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Strategijska mapa: opšti prikaz



АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Strategijska mapa za *fast food* restoran



АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

USKLAĐENA LISTA : Ciljevi, merila, zadaci i inicijative

CILJEVI	MERILA	ZADACI	INICIJATIVE
Šta se želi sa strategijom?	Kako se prati uspeh/neuspeh u ostvarenju ciljeva	Željene performanse ili stopa poboljšanja	Ključni potezi da bi se dostigli zadaci
Ciljevi	Merila	Zadaci	Inicijative
Tržišna prepoznatljivost	% zadovoljnih kupaca	2014: 75% 2015: 85%	- Razviti bazu podataka povratnih informacija od kupaca - Ulaganje u marketing

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

PROJEKAT

- Definicija projekta (Project Management Institute): To je privremeni poduhvat koji je preduzet s ciljem da se izradi jedinstven proizvod ili pruži jedinstvena usluga.
- Projekat je skup aktivnosti sa unapred definisanim ciljem koji se ponaša kao izolovana celina (modul) u datoj organizacionoj strukturi.

BIZNIS PLAN

- Rezultat taktičkog planiranja
- Biznis plana – ocena izvodljivosti definisane ideje
- Tri ključna pitanja u izradi biznis plana
  - Operativna izvodljivost (lokacija, koncept, pravni aspekt, ljudski resursi, organizacija)
  - Tržišna izvodljivost (plan nabavke i plan prodaje, analiza konkurencije na tržištu)
  - Finansijska izvodljivost (investicija, projektovani finans. izveštaji, indikatori isplativosti, analiza osetljivosti)

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

BIZNIS PLAN: Uloga i korisnici

- Osnovna uloga: precizna orijentacija za vođenje posla u kratkom roku

- Dve vrste biznis plana:

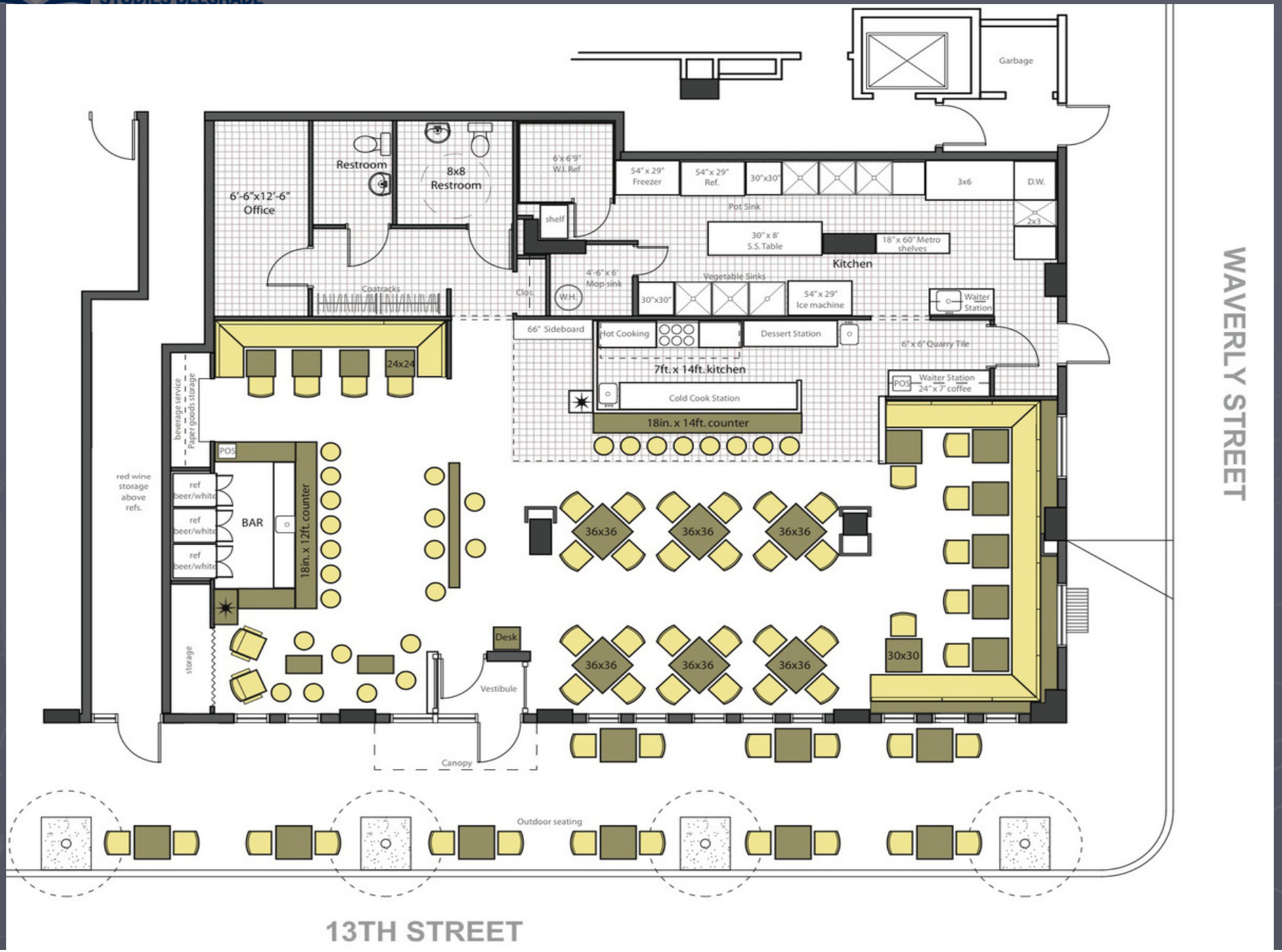
1. Biznis plan za 1 godinu – budžet plan
2. Biznis plan čitavog projekta – za duži period

  - Za interne korisnike plana (*budžet plan za 1 godinu*):
    - Merenje uspeha menadžerskog tima i osnova nagrađivanja
    - Sredstvo edukacije, motivacije i harmonizacije interesa zaposlenih

  - Za eksterne korisnike plana (*biznis plan za isplativost čitavog projekta*):
    - Informacioni resurs potencijalnih investitora i banaka

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Organizacija prostora restorana



АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Organizovanje i organizacija
Podela rada, posla i specijalizacija

- **Organizovanje** je proces delegiranja poslova na članove organizacije i njihovo integrisanje

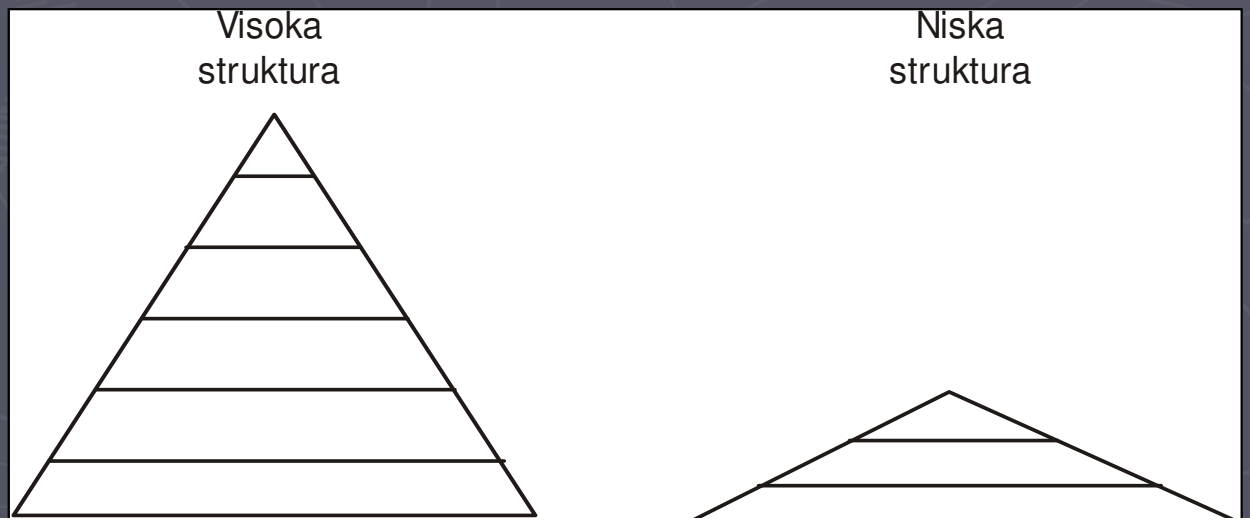
- Podela rada je grupisanje poslova u specijalizovane pakete.
- Specijalizacija: usavršavanje pojedinaca na bazi podele rada
- Prednost: rast produktivnosti *(raste broj operacija u jedinici vremena)*
- Slabost: otuđenje zaposlenih *(monotonija, dolazi do zasićenja)*

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Domet menadžerske odgovornosti

- DMO (raspon kontrole): dubina prostiranja nadležnosti menadžera – broj podređenih koje može da ima jedan nadređeni.

- Dva bitna faktora:
  - Nivo automatizacije rada (viši nivo automatizacije podrazumeva veći raspon kontrole i obrnuto).
  - Stepen znanja podređenih i spremnost da se preuzme odgovornost (visok stepen znanja i spremnosti da se preuzme odgovornost podrazumeva veći raspon kontrole i obrnuto).



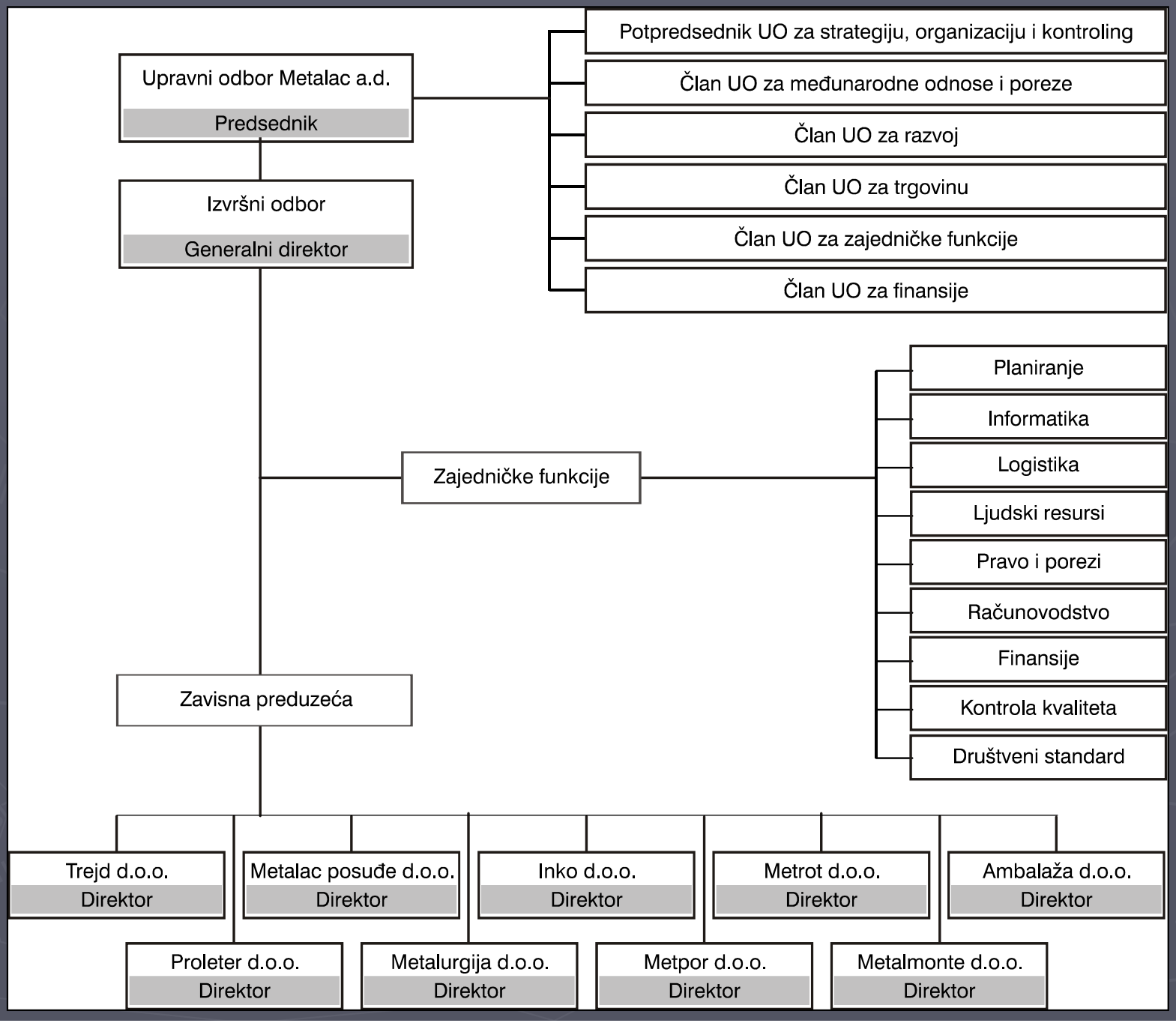
Organizaciona šema

Organizaciona šema - grafički prikaz organizacione strukture

- Iz šeme se vidi:
  - Vrsta delatnosti
  - Kriterijum grupisanja delova
  - Broj hijerarhijskih nivoa
  - Tok informacija
- Iz šeme se NE vidi: neformalna organizacija

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Organizaciona shema Metalac a.d.

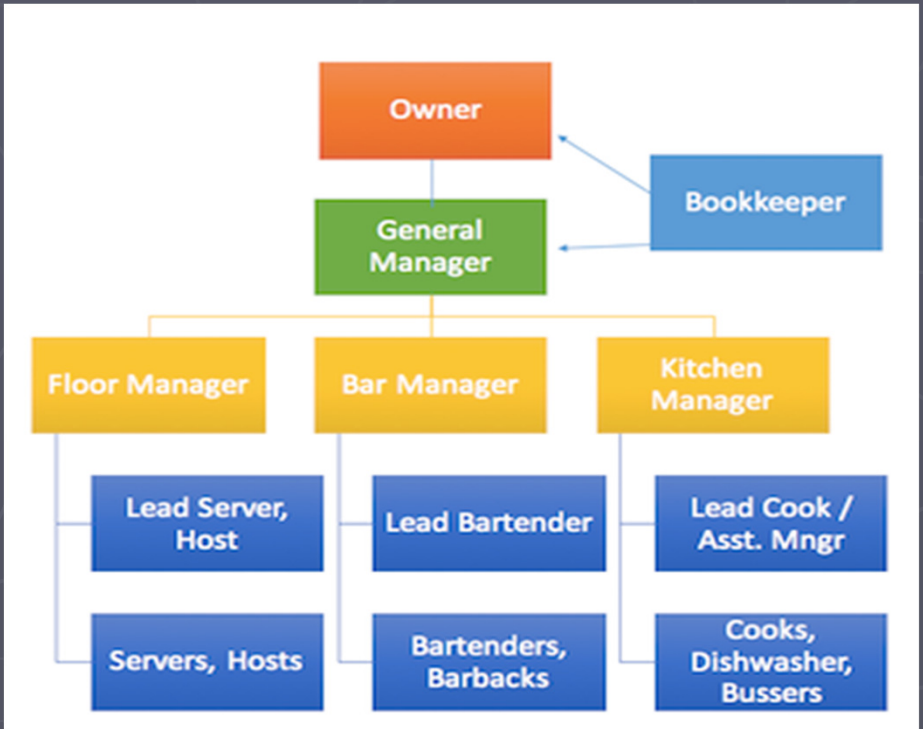


Organizacioni model

- Organizacioni model predstavlja uprošćenu sliku realne organizacije
- Glavni organizacioni modeli:
  - Funkcionalni
  - Divizioni
  - Hibridni
  - Matrični

Organizacioni modeli: funkcionalni

- Kriterijum grupisanja: poslovna funkcija
- Osnovni principi: čvrst autoritet, jasna hijerarhija, kontrola ostvarenih rezultata
- Prednosti: koncentracija znanja unutar funkcija, efikasna kontrola
- Nedostaci: nefleksibilnost (sporost reagovanja), parohijalni mentalitet (svako misli da je njegov deo najvažniji), opasnost stvaranja uskih grla (ukoliko zakaže jedna karika, ceo sistem zakazuje - horizontalni jaz/jaz između funkcija),



Organizacioni modeli: divizioni model

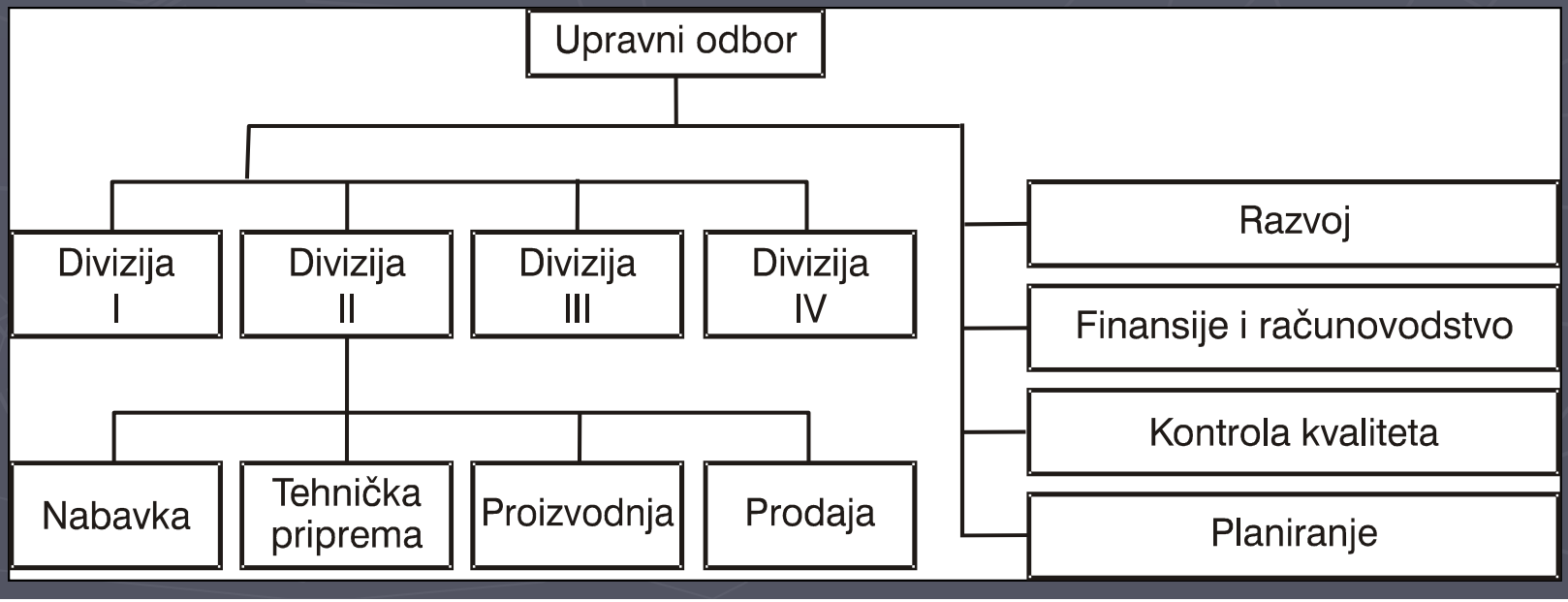
- Umesto poslovnih funkcija, ovaj model karakteriše formiranje divizija
- Svaka divizija ima svoje poslovne funkcije
- Kriterijum grupisanja: proizvod, tržište, kupci
- Lanci restorana mogu biti organizovani po divizionom modelu prema kriterijumu tržište
- Karakterističan model za velika i diversifikovana preduzeća

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Divizioni organizacioni model po geografskim područjima

Organizacioni modeli: hibridni model

- Kombinacija funkcionalnog i divizionog kriterijuma.
- Neke od od poslovnih funkcija se centralizuju i opslužuju pojedinačne divizije.
- Prikladan model za velika i srednja preduzeća umerene diversifikovanosti i nestandardne tehnologije koja posluju u relativno stabilnom okruženju.

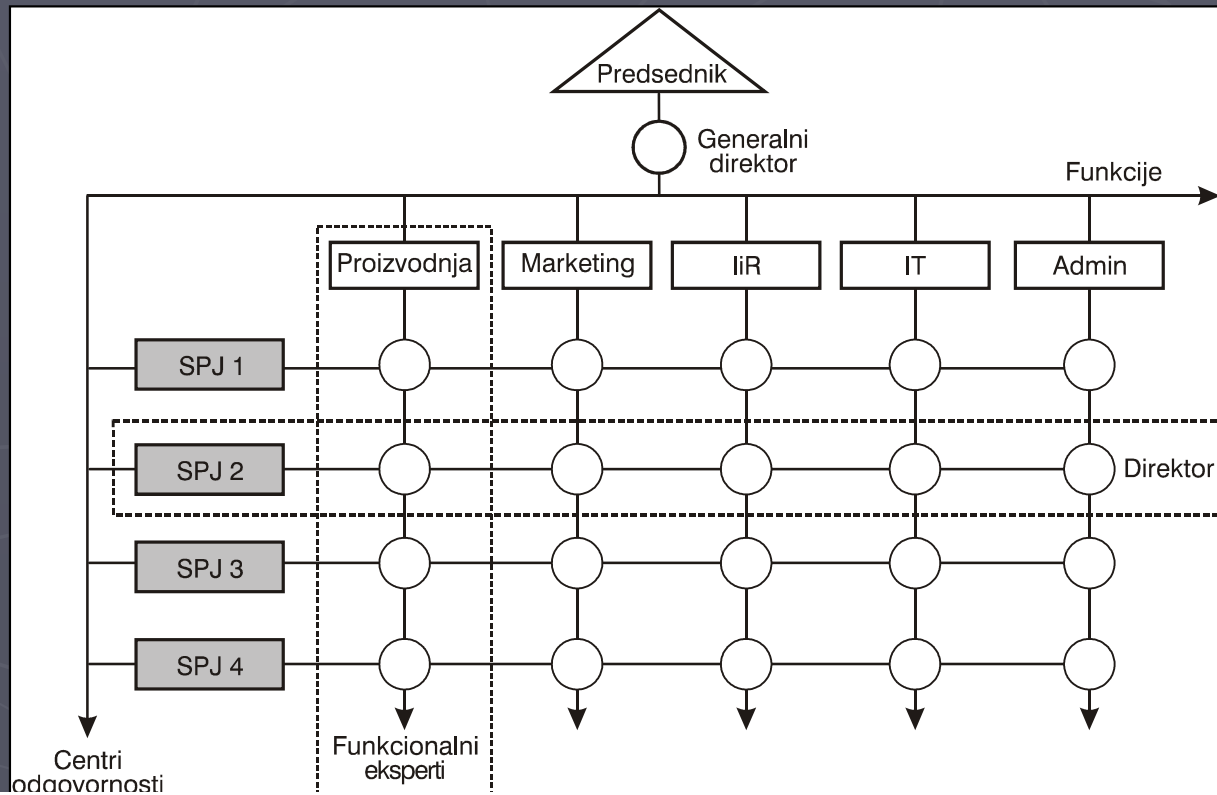


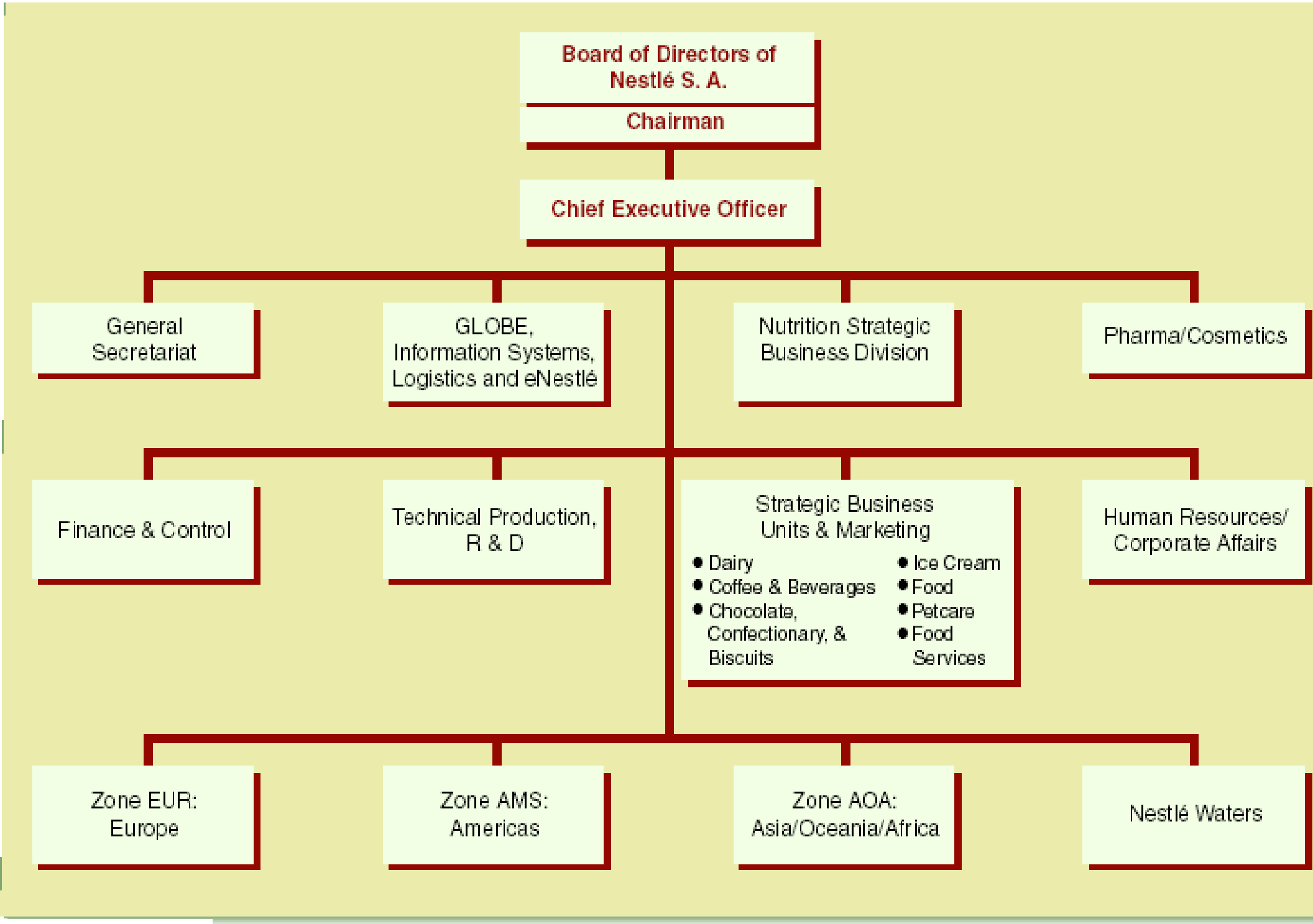
АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Organizacioni modeli: matrični model

- Dve dimenzije kontrole (jedna od funkcionalnog menadžera, druga od direktora projekta).

- Najpogodniji za preduzeća iz oblasti usluga (konsalting, revizija, istraživanje tržišta).
- Nedostatak: može se javiti konflikt izmeđumenadžera projekta i menadžera određene poslovne funkcije.




Board of Directors of Nestlé S. A.
Chairman
Chief Executive Officer
General Secretariat
GLOBE, Information Systems, Logistics and eNestlé
Nutrition Strategic Business Division
Pharma/Cosmetics
Finance & Control
Technical Production, R & D
Strategic Business Units & Marketing
Dairy
Coffee & Beverages
Chocolate, Confectionary, & Biscuits
Ice Cream
Food
Petcare
Food Services
Human Resources/ Corporate Affairs
Zone EUR: Europe
Zone AMS: Americas
Zone AOA: Asia/Oceania/Africa
Nestlé Waters

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Centri odgovornosti

- Centri odgovornosti: delovi preduzeća – kvazi računovodstvene celine odgovorne za troškove, prihode, profit ili investicije
- Četiri vrste centara odgovornosti: troškovni centri, prihodni centri, profitni centri, investicioni centri.

АКАДЕМИЈА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА БЕОГРАД
ACADEMY FOR APPLIED STUDIES BELGRADE

Koordinacija: suština, potreba, pristupi

- Suština: usklađivanje aktivnosti pojedinaca i organizacionih delova kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća kao celine

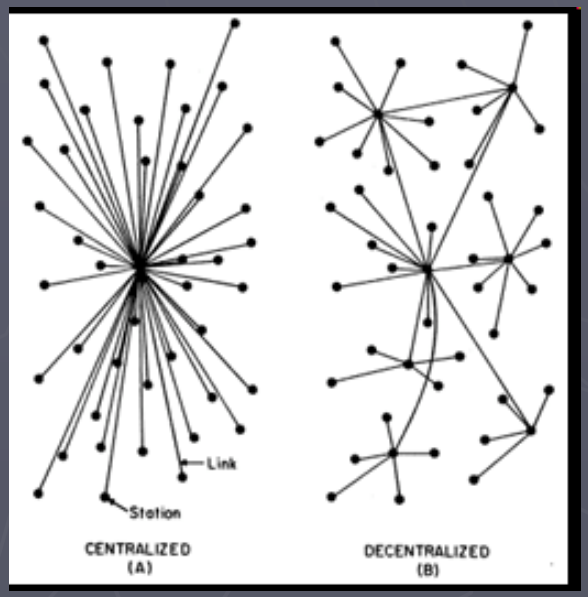
Delegiranje autoriteta i odgovornosti i principi delegiranja

- Delegiranje autoriteta = prenos legitimne moći sa višeg na niži nivo
- Delegiraju se autoritet i odgovornost
- Rezultat: “participativni menadžment”

- Opasnosti kod delegiranja: neprecizno definisati autoritet koji se prenosi, da li podređeni prihvata odgovornost, da li se narušava princip jedinstva komandi (matrična organizacija)

Decentralizacija

- **Decentralizacija** - obim u kojem su autoritet i odgovornost prenešeni na niže hijerarhijske nivoe
- Prednosti decentralizacije: efikasniji proces odlučivanja, veća motivisanost i inicijativnost zaposlenih.
- Opasnosti: razvodnjavanje liderstva, gubljenje koordinacije



Ljudski resursi – Human resource (HR)

Faze HR procesa:

- ***Regrutacija*** (privući zainteresovane kandidate kako bi se prijavili na upražnjenu radnu poziciju)
- ***Selekcija*** (odabir prijavljenih kandidata)
- ***Trening*** (ulaganje u razvoj zaposlenih)
- ***Kontinuirani razvoj***
- ***Sistem nagrađivanja*** (finansijski i nefinansijski motivatori)
- ***Upravljanje talentima*** (poseban način rada i razvoja kvalitetnih zaposlenih)
- ***Planovi nasleđivanja pozicija*** (pravovremeno učenje i razvoj drugog zaposlenog za bitne pozicije)

- HR funkcija nije samo obračun plata, bolovanja, zdravstvene knjižice...
- Pravi HR treba da se bavi **prijemom i razvojem** zaposlenih