



Пројектовање пословних модела у
Индустрији 4.0

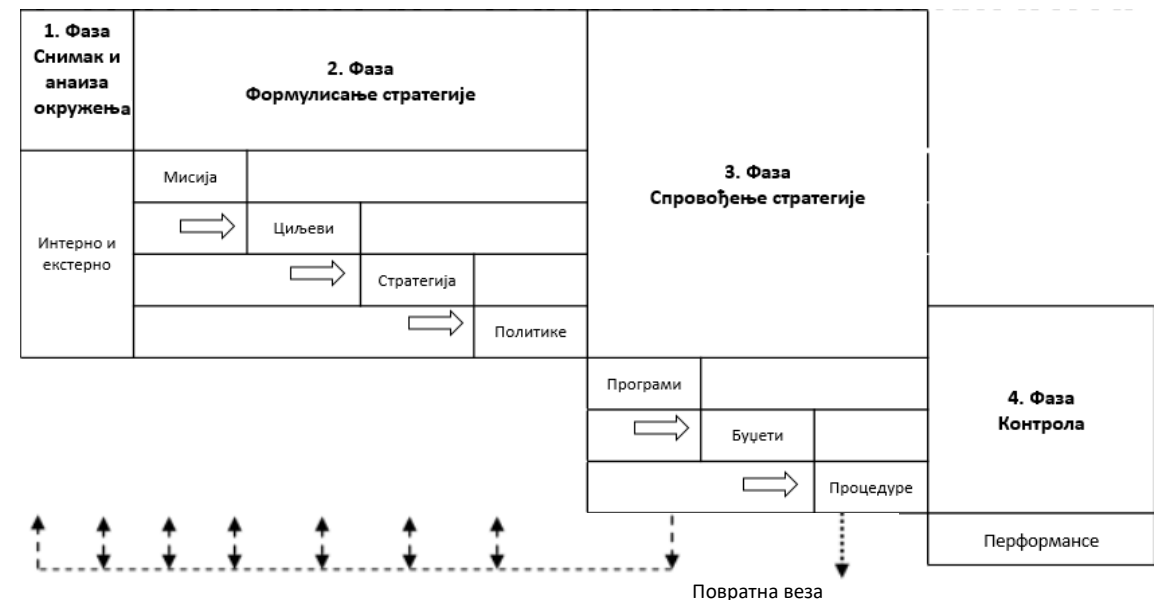
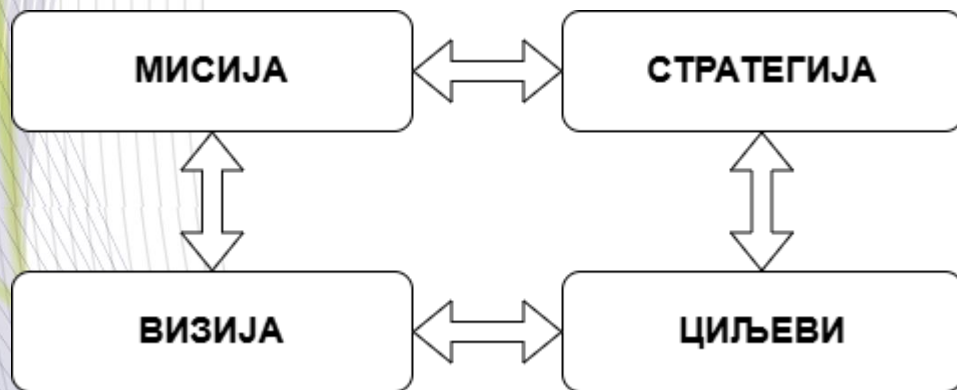
Стратегија и стратешко планирање – део 1

проф. др Весна Спасојевић Бркић

Стратегија и стратешко планирање



- **Стратегијско (или стратешко) планирање** је систематичан и аналитички приступ којим се обавља преглед целокупног пословања у односу на окружење са циљем развоја предузећа.
- Стратегија је **врховни план** из кога произилазе остали планови, и базира се на претходно успостављеној мисији и визији организације и одговарајућим стратегијским циљевима.
- Стратегијско планирање дефинише циљеве и активности које се односе на **повезаност организације и околине (окружења)**.
- Стратегија је водич у будућност - начин вођења организације у будућности ради остварења сопствене визије и стратешких циљева, а базирано на мисији постојања организације.

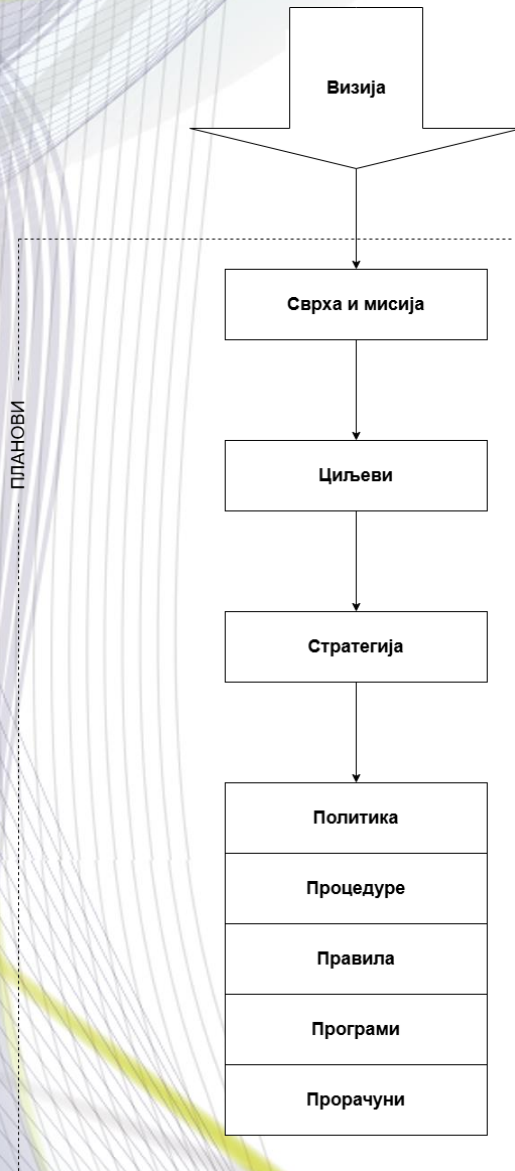


Стратегија и стратешко планирање



- **Стратегија** је начин остваривања циљева, односно представља алокацију ресурса на алтернативне пројекте и подстицај да се превазиђе недостатак готово увек ограничених ресурса.
- *Стратегија је појам настао од грчке речи „стратегос“ која је означавала вођење војске. Појам је прво коришћен у војној терминологији.*
- *Стратегија описује смер који предузеће следи (куда), описује подручја на којима ће развијати изврсност (шта), и темељи се на разумевању (зашто).*
- **Тактика** - специфичне акције и начине за омогућавање постизања стратегије.
- **Мисија** - општи израз за сврху, односно разлог постојања организације.
- **Визија или стратешка намера** је жељено будуће стање организације.

Стратегија, визија, мисија и циљеви



Визија предузећа или стратешка намера - слика будућег стања организације, ментална слика пожељне будућности, најчешће везана уз жељену позицију водства.

Мисија - бави се садашњошћу. Начин је понашања, разлог постојања и деловања предузећа.

Циљеви су крајњи резултат којег треба постићи. Постоји хијерархија циљева.

Стратегија је крајњи резултат стратегијског планирања. То је свеобухватни план за постизање дугорочних циљева предузећа.



Примери мисије и визије



Наша мисија:

Освежи свет. Направи разлику.

Наша мисија нам непрестано показује у ком правцу идемо. Описује сврху наше компаније и референтну тачку за наше акције и одлуке.

- Желимо да освежимо свет.
- Желимо да инспиришемо и донесемо радост.
- Желимо да се истакнемо изградњом трајних вредности.

Наша визија поставља оквир за активности и усмерава сваки аспект нашег пословања. Дефинише и помаже постепеном постизању одрживог, квалитативног раста.

- Људи: желимо да је наша компанија сјајно радно место које инспирише људе да максимално искористе свој потенцијал.
- Портфолио проивода: желимо да понудимо брендове високог квалитета пића која задовољавају жеље и потребе људи.
- Партнери: желимо да градимо трајне вредности сталним развијањем, унапређивањем и одржавањем мреже купаца и добављача.
- Планета: желимо да будемо одговорна компанија која се бави изградњом и подршком локалних заједница.
- Профит: желимо да максимизирамо дугорочни профит наших акционара, истовремено поступајући у складу са циљевима на које смо се обавезали.
- Ефикасност: желимо да будемо високо ефикасна, флексибилна и брзо растућа организација.



Стратегијски циљеви

- Стратегија је кључна одлука предузећа која представља оквир за планирање и спровођење активности за остварење циљева.
- Циљеви предузећа зависе од врсте делатности.
- Они одређују тежње предузећа у поступцима задовољења мисије предузећа, жељена будућа стања и резултате које је потребно остварити планираним и организованим активностима структура предузећа.
- Према трајању деле се на: **краткорочне, средњорочне и дугорочне**, а према врсти деле се на: **основне (опште) и посебне (специфичне)**.

SMART циљеви



Specific

Добри циљеви изражавају тачно оно што се жели остварити.

Measurable

Постојање одређености помаже да циљеви буду мерљиви.

*Action-
Oriented*

Када се постављају циљеви, треба користити исказе који имају глаголе акције и који чине реченице.

Realistic

Добри циљеви морају бити достижни и представљати изазов.

*Time-
Limited*

Треба одредити време у којем ће циљеви бити остварени.



Пример циљева

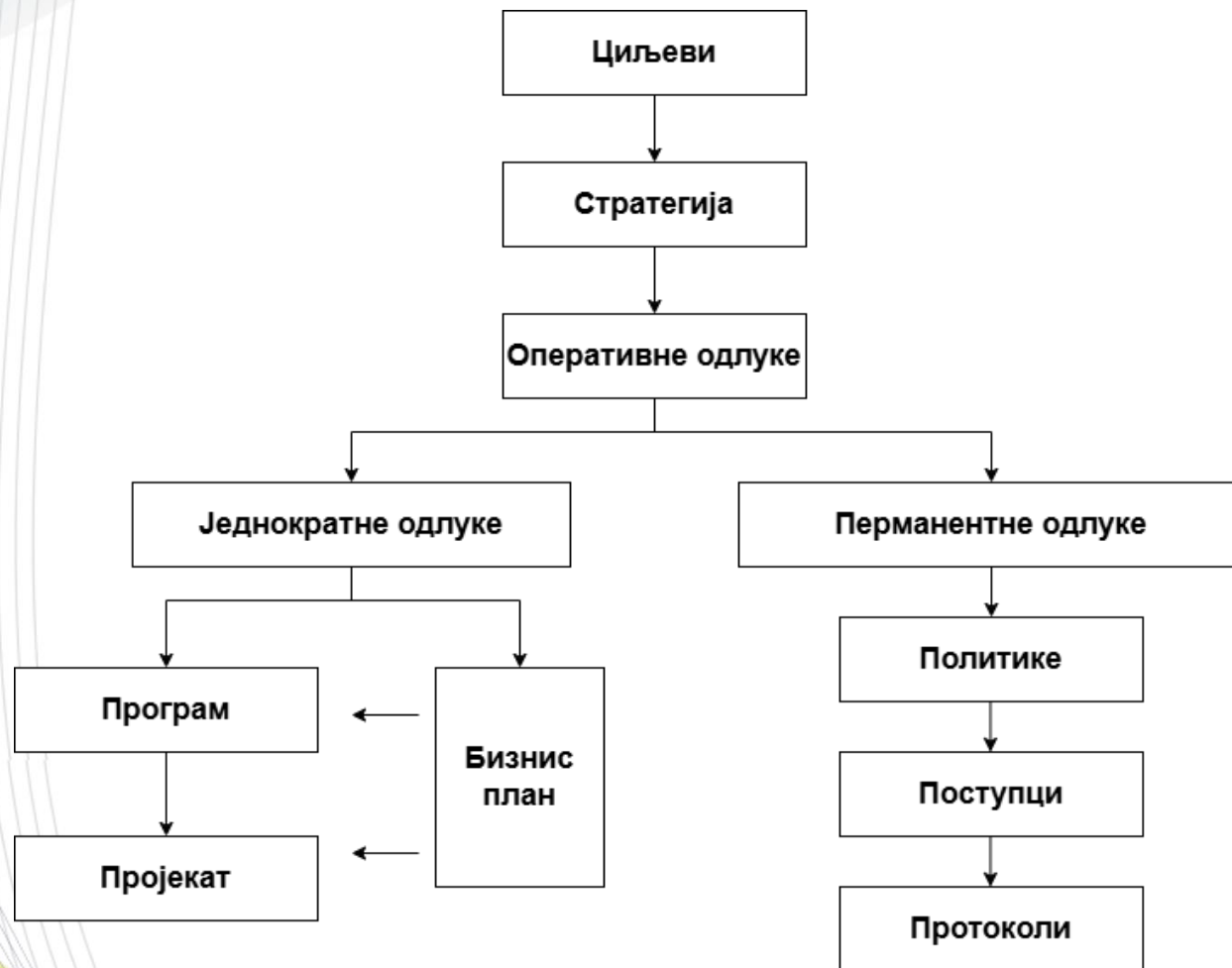
Примери лоше дефинисаних циљева:

1. Повећати производњу
2. Повећати удео на тржишту
3. Смањити загађење

Примери добро дефинисаних циљева:

1. Повећати обим производње у 2021. години за 6,3% у односу на 2020.
2. У периоду од 5 година достићи удео на домаћем тржишту од 120% у односу на 2020.
3. У 2021. години смањити емисију штетних гасова за 10% у односу на 2020.

Стратегијско и основно планирање и одлучивање



- 1. Стратегијско планирање (дугорочно)
- 2. Основно планирање (тактичко и оперативно)
- Разлике између стратегијског и оперативног планирања:
 - Временски хоризонт
 - Утицај (ефекти)
 - Концентрација напора
 - Прожетост
- Резултат стратегијског планирања су стратегија и дугорочни (стратешки) планови
- Први приступ (полази од интерног окружења тј. предузећа): Стратегија је начин на који предузеће остварује своју мисију и најважније циљеве (стратегија је планска одлука) – проактиван приступ
- Други приступ (полази од екстерног и непосредног окружења): Стратегија представља одговор на окружење, начин на који се улази у интеракцију са окружењем (Стратегија је нус-појава интеракције са окружењем) – реактиван приступ

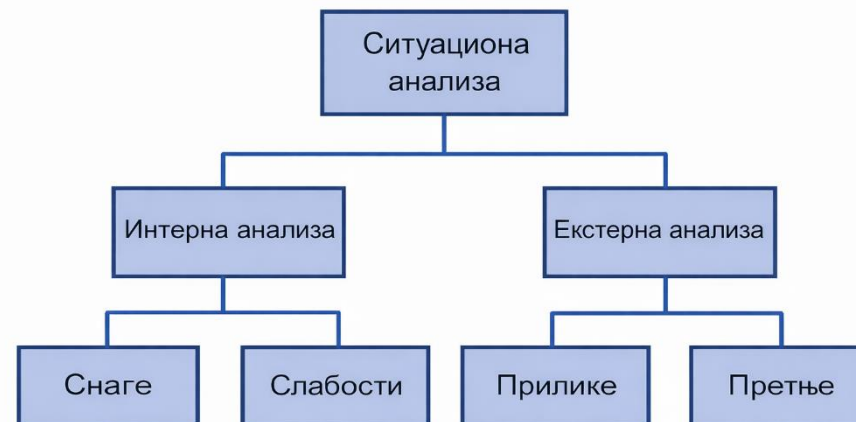


SWOT АНАЛИЗА

Према ситуационој анализи на предузеће утичу:

- интерни чиниоци предузећа којима се може управљати, и
- спољашњи (екстерни) чиниоци којима се, углавном, не може управљати, али предузеће може припремити адекватан одговор на њих.

Менаџерска техника или алат, односно матрица унутрашњих и спољних чинилаца, позната је под популарним називом SWOT матрица и представља акроним следећих енглеских речи: **Strenghts (снаге); Weaknesess (слабости); Opportunities (шансе, прилике); Threats (претње).**



Слика 1. Ситуациона анализа- SWOT

SWOT АНАЛИЗА



- SWOT анализа - преглед унутрашњег и спољњег окружења организације (предузећа, региона, земље...).
- SWOT - попис организационих снага и слабости на темељу анализе њених ресурса и могућности, као и попис прилика и претњи идентификованих анализом окружења предузећа.

Снаге - S	Слабости - W
<ul style="list-style-type: none">• Квалитетни производи/услуге• Висока компетентност запослених• Одличан менаџмент• Одлична технологија• Добра организација и управљање• Добра организациона култура• Висока ефикасност• Ниски трошкови пословања• Познавање прилика на тржишту	<ul style="list-style-type: none">• Ниска ефикасност• Лош квалитет производа/услуга• Вишак запослених• Лоша радна клима и ниска мотивација• Слаб маркетинг• Неразвијен маркетинг• Слаба унутрашња иновативност и R&D• Неприлагођавање тржишту
Прилике - O	Претње - T
<ul style="list-style-type: none">• Пораст тражње• Нове могућности извоза• Стимулативне мере економске политике• Нове технолошке могућности• Појава нових сегмената купаца• Диверзификација производног програма• Либерализација• Повољна инвестициона клима• Слабљење конкуренције• Државни подстицаји	<ul style="list-style-type: none">• Пад тражње• Агресиван наступ конкуренције• Супериорна технологија код конкурената• Појава супститута• Рецесија, инфлација и други проблеми• Неповољни закони и привредни прописи• Повећање пореза, царина и доприноса• Недостатак капитала и радне снаге• Неповољне промене у захтевима купаца

Слика 2. Пример SWOT матрице

TOWS матрица



- **TOWS** матрица је надоградња **SWOT** анализе и идентификује различите комбинације фактора (нпр. прилике са снагама), с намером да се подстакну нове стратешке иницијативе.
- **TOWS** сагледава интеракцију фактора будућности - шанси (Opportunities) и претњи (Threats), у односу на факторе садашњости, снаге (Strenghts) и слабости (Weaknesses).
- **Wehrich** (1982), слика 3, даје приказ TOWC матрице са могућим корацима који су променљивог карактера и могу варирати од ситуације до ситуације:
- Корак 1: Припрема профила предузећа
- Кораци 2 и 3: Анализа садашње и будуће ситуације у односу на спољно окружење,
- Корак 4: Ревизија снага и слабости, фокусирање на интерне ресурсе предузећа,
- Кораци 5 и 6: Активности неопходне за развијање стратегија, тактика и специфичних акција у циљу постизања циљева и сврхе предузећа.
- Корак 7: Предвиђање и припрема планова за будуће непредвиђене догађаје.

Корак 1. Припремити профил предузећа: (а) Све врсте пословања, (б) Географски домен; (в) Конкурентска ситуација; (г) Оријентација према највишем менаџменту			
Корак 4. Припремити ревизију снага и слабости о: (а) Управљању и организацији; (б) Операцијама; (в) Финансијама; (г) Маркетингу; (д) Остало			
Интерни фактори	Корак 5. Развити алтернативе Корак 6. Направити стратешки избор Корак 1-6. Тестирати конзизеснтност	<u>Снаге – Strenghts (S)</u> Листа шанси: S ₁ S ₂ ... S _n	<u>Слабости – Weakness (W)</u> Листа slabosti: W ₁ W ₂ ... W _n
Екстерни фактори	Шансе – Opportunities (O) Листа шанси: O ₁ O ₂ ... O _n	SO – (Max-max) Листа SO стратегија: SO ₁ SO ₂ ... SO _n	WO – (Min-max) Листа WO стратегија: WO ₁ WO ₂ ... WO _n
	Претње – Threats (T) Листа претњи: O ₁ O ₂ ... O _n	ST – (Max-min) Листа ST стратегија: ST ₁ ST ₂ ... ST _n	WT – (Min-min) Листа WT стратегија: WT ₁ WT ₂ ... WT _n

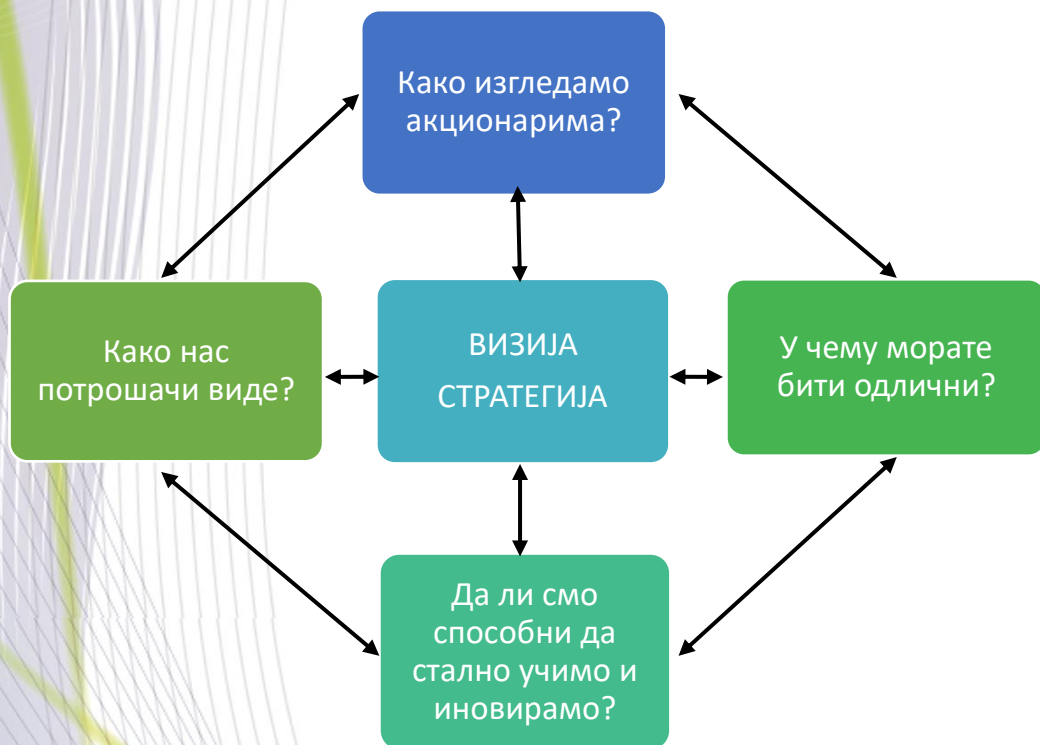
Слика 3. Пример TOWS матрице



TOWS матрица дефинише четири групе алтернативних стратегија, и то :

1. **SO стратегије (maxi – maxi стратегије)** дефинишу се на основу односа снага и шанси које су дефинисане у SWOT матрици. Ово је најпожељнија стратегијска позиција којој тежи организација. Ове стратегије ослањају се на максимално коришћење унутрашњих снага у организацији уз коришћење уочених шанси. Таква предузећа могу имати предности, користећи ресурсе да искористе тржиште за своје производи и услуге. SO стратегије су стратегије напада.
2. **WO стратегије (mini-maxi стратегије)** подразумевају активности у организацији које треба да минимизирају дефинисане слабости уз истовремено коришћење уочених шанси које креира повољно окружење. Мини-махи стратегије подразумевају минимизирање интерних слабости и максимизирање шанси које пружа екстерно окружење. Организација може препознати могућности у спољном окружењу, али поседује организационе слабости које је спречавају да не искористи захтеве тржишта. WO стратегија се бави јачањем снага за стратегију напада.
3. **ST стратегије (maxi-mini стратегије)** подразумевају дефинисање оних могућих стратегија за организацију које се ослањају на унутрашње снаге уз истовремено минимизирање утицаја претњи. Да би се искористила снага интерних фактора, потребно је да се предузеће усмери на пословно подручје са најслабијим претњама. Ова ситуација се односи када организација поседује интерне снаге и тражи начин да их максимизира, а да истовремено минимизира претње које долазе из окружења, које су усмерене на досадашњу врсту обима и делатност организације. Ово су дефанзивне стратегије.
4. **WT стратегије (mini-mini стратегије)** подразумевају минимизирање сопствених слабости и избегавање пријетњи које генерише окружење. Могуће алтернативе су ревитализација пословања смањењем обима пословања, или интеграцијом са другим субјектима. Коју год стратегију организација да одабере, WT позиција је она позиција коју организација треба избегавати. Ове стратегије су текође дефанзивне (одбрамбене).

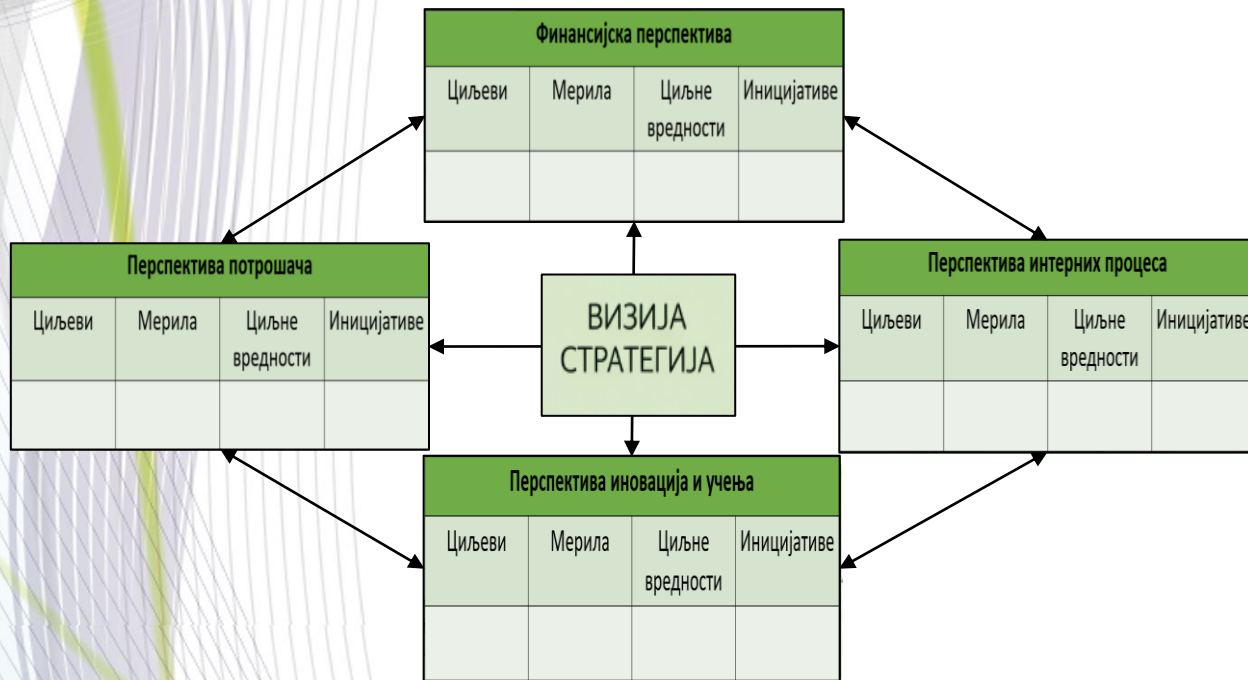
Уравнотежена карта циљева (Balanced Scorecard - BSC)



- Каплан и Нортон, учили су недостатке у стратешком менаџменту и дали концепт **BSC** који се базира на следећим идејама:
- само финансијски показатељи пословања нису довољни за управљање сложеном организацијом у сложеним условима;
- уравнотежени поглед на организационе перформансе мора укључити бар 4 подручја (перспективе):
 - финансије,
 - клијенте,
 - интерне пословне процесе,
 - учење и развој.



Уравнотежена карта циљева (Balanced Scorecard - BSC)



У оквиру сваке перспективе се посматрају:

- циљеви,
- КПИ (кључни индикатори перформанси),
- таргети (циљане вредности) и
- иницијативе (конкретне акције које доводе до циља).

Уравнотежена карта циљева (Balanced Scorecard - BSC)



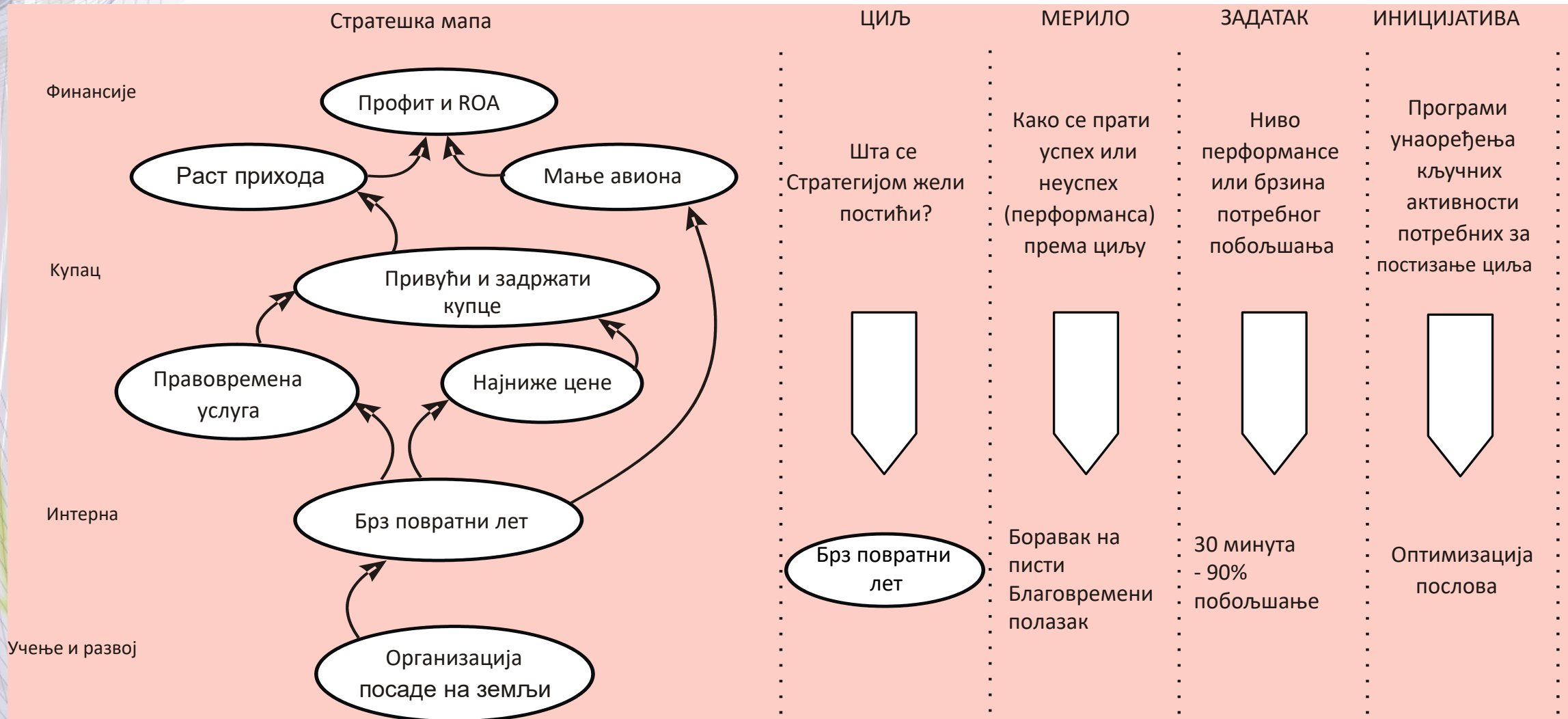
Финансијска мерила	Нефинансијска мерила		
	Мерила потрошача	Мерила интерних процеса	Мерила учења и раста
<ul style="list-style-type: none"> • Рентабилност • Економичност • Укупна актива • Укупна актива по запосленом • Економска добит • Економска добит по запосленом • Тржишна вредност 	<ul style="list-style-type: none"> • Број потрошача • Тржишно учешће • Продаја по потрошачу • Изгубљени потрошачи • Број потрошача по запосленом • Индекс сатисфакције потрошача • Лојалност потрошача 	<ul style="list-style-type: none"> • Просечни трошкови по трансакцији • Скраћење циклуса рада • Коришћење простора • Административни трошкови по запосленом • Благовременост 	<ul style="list-style-type: none"> • Просечан радни стаж • Процент висококвалификованих • Абсентизам • Предлози запослених • Сатисфакција запослених • Учешће у планским и акционим опцијама

Стратешка мапа



- Стратешка мапа је усклађена листа развијена на претпоставци да стратегија представља скуп хипотеза, о узрочно-последичним везама, који дефинише пут организације из садашњег у будуће стање.
- Визуелни алат који су развили KAPLAN и NORTON 2000.г
- Стратегијска мапа помаже запосленим да разумеју везу њихових послова са циљевима организације.
- Стратегијска мапа показује, како организација може своју материјалну и нематеријалну активу конвертовати у материјалне исходе.
- Стратегијска мапа се формулише одозго – надоле, почев од визије, преко циљева, мерила и задатака до иницијатива унапредјивања различитих домена пословања.

Стратешка мапа - пример



BSC софтверски алати



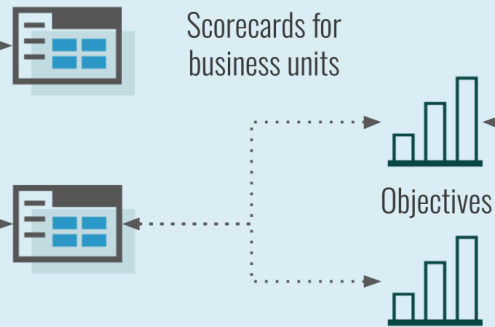
1 CREATE A STRATEGY CORE



5-Step System for Strategy Implementation
by BSC Designer



2 CASCADE INTO SCORECARDS



Governance, Risks, Compliance, HR,
Cybersecurity

3 CREATE FUNCTIONAL SCORECARDS

4 DECOMPOSE OBJECTIVES



Make goals more specific

Connect scorecards by data or by
context

5 ALIGN SCORECARDS

BSC софтверски алати



- **BSC Designer** је специјализовани софтвер за стратешко планирање и управљање учинком, заснован на методологији **Balanced Scorecard (BSC)**.
- Алат помаже организацијама да преточе визију и стратегију у мерљиве циљеве кроз кључне индикаторе учинка (KPI).
- **Главне функционалности су:**
 - **Стратешке мапе:** Креирање визуелних приказа стратегије са узрочно-последичним везама.
 - **Управљање KPI индикаторима:** Аутоматизација прикупљања података, праћење напретка и постављање циљних вредности.
 - **Извештавање:** Генерисање детаљних HTML или PDF извештаја о учинку пројеката и тимова.
 - **Каскадирање:** Повезивање стратегија на различитим нивоима организације како би сви запослени били усклађени са главним циљевима.

BSC софтверски алати



Analysis type:
 Performance/Progress
 Absolute weight
 Forecast

Name	Author	Value	Value (chart)	Measure	Performance	Progress
Veštine zaposlenih	BSC Designer	5		Score	0 %	0 %
Veštine zaposlenih	BSC Designer	5		Score	0 %	0 %
Veštine zaposlenih	BSC Designer	5		Score	0 %	0 %
Smanjenje otpada	BSC Designer	29		Score	6.667 %	6.667 %
Broj novih kupaca	BSC Designer	11		#	10 %	10 %
Povećanje broja kupaca	BSC Designer	21.25		%	21.25 %	21.25 %
Rast prodaje: od 20%	BSC Designer	5		Score	25 %	25 %
Zaštita životne sredine	BSC Designer	30		%	30 %	30 %
Smanjenje roka isporuke za 10%	BSC Designer	3		Score	30 %	30 %
Vraćanje neispravnih proizvoda	BSC Designer	37		#	32.5 %	32.5 %
Predlozi za poboljšanje procesa	BSC Designer	1		#	33.333 %	33.333 %
Predlozi za poboljšanje procesa	BSC Designer	1		#	33.333 %	33.333 %
Troškovi distribucije proizvoda	BSC Designer	7		Score	37.5 %	37.5 %
Blagovremena isporuka	BSC Designer	48.333		%	48.333 %	48.333 %
Ukupan broj radnih naloga	BSC Designer	95		Score	50 %	50 %
Moralna svest zaposlenih	BSC Designer	90		%	50 %	50 %
Moralna svest zaposlenih	BSC Designer	90		%	50 %	50 %
Reciklaža otpada	BSC Designer	88		Score	53.333 %	53.333 %
Povećanje neto prihoda: od 10%	BSC Designer	6		Score	60 %	60 %
Isporuka proizvoda na vreme - ...	BSC Designer	95		Score	66.667 %	66.667 %
Povećanje produktivnosti	BSC Designer	70		%	70 %	70 %
Ukupni rashodi: od 10% do 20%	BSC Designer	13		Score	70 %	70 %
Ukupni prihod: Od 10% do 30%	BSC Designer	25		Score	75 %	75 %
Iskorišćenost kapaciteta	BSC Designer	88		Score	80 %	80 %
Povećanje broja pratilaca na dr...	BSC Designer	27		Score	80 %	80 %
Troškovi materijala	BSC Designer	11		Score	80 %	80 %
Efikasnost proizvodnje	BSC Designer	83.75		%	83.75 %	83.75 %
Efikasnost proizvodnje	BSC Designer	83.75		%	83.75 %	83.75 %
Operativna efikasnost	BSC Designer	95		Score	87.5 %	87.5 %
Jačanje brenda	BSC Designer	87.5		%	87.5 %	87.5 %
Izvršeni radni nalozi	BSC Designer	94.5		Score	90 %	90 %
Prepoznatljivost brenda od 80...	BSC Designer	99		Score	95 %	95 %
Povećanje broja partnera: od ...	BSC Designer	5		Score	100 %	100 %

Misija preduzeća „MD“ je podizanje standarda u proizvodnji rešetkastih proizvoda kao i izvođenje iste u skladu sa međunarodnim standardima.

