

## *Seminarski rad – Strateški menadžment*

### **OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE**

Nakon sprovedene eksterne analize i prepoznatih vanjskih "šansi" i "opasnosti", te organizacijskih "snaga" i "slabosti", stvoreni su potrebni preduslovi za otpočinjanje procesa oblikovanja poslovne strategije.

Proces oblikovanja poslovne strategije je korak u procesu strateškog menadžmenta koji pretpostavlja i najveći stepen angažmana "desne strane mozga" - visok stepen suptilnog i kreativnog strateškog promišljanja u iznalaženju i oblikovanju načina organizacijskog ponašanja. Proces oblikovanja poslovne strategije nije, kako to podcrtava Mintzberg, proces zasnovan na razmišljanju i racionalnom rezoniranju, već proces koji u prvi plan stavlja "osjećaj intimnosti i harmonije sa materijalom u rukama razvijen kroz bogato iskustvo i punu posvećenost", i proces u okviru kojeg se "formuliranje i implementacija strategije sjedinjuje u fluidan proces učenja iz kojeg kreativna strategija nastaje".<sup>1</sup>

#### **1. SWOT MATRICA**

Pored top menadžerskog znanja, iskustva i mogućnosti zapažanja, za izgradnju poslovne strategije potrebno je i korištenje određenih strateških alata kao što su SWOT matrica i VRIO okvir. SWOT (TOWS) matrica predstavlja konceptualni okvir za sistemsku analizu. Ova matrica olakšava poređenje između vanjskih prilika i prijetnji sa unutrašnjim snagama i slabostima. Naziv ovog strateškog alata potiče od početnih slova engleskih riječi: strengths (snage); weaknesses (slabosti); opportunities (prilike); threats (opasnosti-prijetnje). Ovaj oblik strateške analize je veoma rasprostranjen jer predstavlja dobar pokazatelj da li je u osnovi biznis organizacije zdrav ili ne. U praksi se, zavisno od organizacije, javljaju različiti pojavnici oblici svake od ovih komponenti. U gornji lijevi ugao matrice stavljaju se snage, a u desni slabosti, dok u donji desni ugao stavljaju prijetnje, a u lijevi prilike.

Na osnovu SWOT matrice mogu se odrediti četiri alternativne strategije:

1. WT strategija koja je usmjerena ka reduciranju internih slabosti i izbjegavanju prijetnji iz okruženja. Organizacija koja je suočena sa brojnim vanjskim prijetnjama i unutrašnjim slabostima mora se boriti za preživljavanje, spajanje, sužavanje poslovanja ili likvidaciju.
2. WO strategija akcent stavlja na prevazilaženje sopstvenih slabosti u cilju iskorištenja vanjskih šansi, odnosno pretvaranje slabosti u snage koje će odgovoriti na prepoznate šanse.
3. ST strategija koristi snage unutar organizacije da bi se reducirao ili izbjegao uticaj eksternih prijetnji.
4. SO strategija je najpoželjnija strategija koja koristi snage organizacije da ostvari šanse iz okruženja. Ovoj strategiji teže sve organizacije i osnovni cilj je preći iz

---

<sup>1</sup> Šunje, Aziz: "Top-menadžer: vizionar i strateg", Sarajevo 2002., str. 95.

ostalnih (WT, ST i WO) u ovaj položaj na matrici. Ako postoje prijetnje borit će se s njima da bi se usmjerili na prilike, a postojeće slabosti će nastojati pretvoriti u snagu.

Vrlo bitna dimenzija SWOT matrice je vrednovanje snage, slabosti, prilika i prijetnji što rezultira zaključcima o optimalnom zapošljavanju resursa organizacije u svjetlu interne i eksterne situacije kao i mogućnostima izgradnje buduće baze resursa organizacije.

SWOT matrica, u odnosu na BCG matricu, ima širi opseg i drugačije naglaske. Međutim, prva ne zamjenjuje drugu. SWOT matrica je konceptualni okvir za sistemsku analizu koja olakšava uspoređivanje vanjskih prijetnji i prilika sa unutrašnjim slabostima i snagama organizacije.<sup>2</sup>

## 2. VRIO OKVIR

VRIO okvir je strateški alat na osnovu kojeg se stvaraju preduslovi za održivu konkurentsku prednost i omogućava top menadžerima da se opredjele koji od identificiranih resursa (sposobnosti) će predstavljati organizacijske konkurentske prednosti. Naziv predstavlja početna slova riječi: value (vrijednost); rareness (rijetkost); imitability (imitiranje); organization (organizacija). Svaki od ovih pojmova se odnosi na pitanja koja top menadžeri koriste u ocjeni organizacijskih sposobnosti.<sup>3</sup>

1. Pitanje vrijednosti: da li odgovarajuća organizacijska sposobnost ili resurs omogućava organizaciji da odgovara na vanjske opasnosti i šanse.
2. Pitanje rijetkosti: da li neko od konkurenata već posjeduje određenu sposobnost ili resurs, tj. da li je ta sposobnost rijetka.
3. Pitanje mogućnosti imitiranja: da li konkurenti koji ne posjeduju datu sposobnost (resurs) mogu bez većih troškova i ulaganja dostići te sposobnosti.
4. Pitanje organizacije: da li je sama organizacija organizovana tako da može iskoristiti date resurse na optimalan način.

Za svaki organizacijski resurs i sposobnost se postavljaju ova pitanja i oni resursi kod kojih su svi odgovori na postavljena pitanja pozitivni mogu predstavljati izvor konkurentske prednosti. U žiži interesovanja top menadžera su ključne sposobnosti iz razloga što svaka ključna sposobnost ima relativno ograničeno vrijeme trajanja.

Nakon identifikacije ključnih sposobnosti top menadžment provodi sljedeće korake:<sup>4</sup>

1. ustrojavanje plana za razvoj ključnih sposobnosti
2. izgradnja novih ključnih sposobnosti
3. raspoređivanje ključnih sposobnosti
4. zadržavanje vodstva u održavanju ključnih sposobnosti.

Neophodno je održati balans između postojećih ključnih kompetencija i razvijanja novih. U procesu izgradnje poslovne strategije uporedo se koriste SWOT matrica i VRIO okvir, jer se SWOT matricom određuju budući strateški fokusi, a uz VRIO okvir temelji za organizovanje poslovnih procesa koji su u službi ostvarenja odabrane strategije.

---

<sup>2</sup> Heinz Wehrich & Harold Koontz, "Management: A Global Perspective", McGraw – Hill Inc., 1993.g.

<sup>3</sup> Šunje, Aziz: "Top-menadžer: vizionar i strateg", Sarajevo 2002., str. 102.

<sup>4</sup> Šunje, Aziz: "Top-menadžer: vizionar i strateg", Sarajevo 2002., str. 103.

### 3. BCG MATRICA I NOVA BCG MATRICA

#### 3.1. BCG MATRICA

Prvu matricu proizvodno – poslovnog portfolia koja se počela koristiti širom svijeta razvila je Boston Consulting Group (BCG), firma koja se bavi menadžment konsaltingom i po kojoj je ta matrica dobila ime. Bazična BCG matrica predstavlja dvodimenzionalnu matricu, u literaturi još označena i kao "rast/učešće" matrica.

Polazeći od istraživanja koje je sprovedla BCG, zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obilježja:

- Relativnog tržišnog učešća, i
- Stope rasta tržišta.

Pod relativnim tržišnim učešćem smatra se tržišno učešće proizvoda u odnosu na vodećeg konkurenta, a izračunava se na slijedeći način:

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{poslovni prihod}}{\text{prihod glavnog konkurenta}}$$

Na primjer, ako je rezultat 0,45 to znači da prihod od te strateške poslovne jedinice predstavlja 45% liderovog tržišnog učešća. Ako je rezultat veći od jedan to znači da je data strateška poslovna jedinica lider u tržišnom učešću, a ako je rezultat jedan znači da dijeli leadersko mjesto na tržištu sa još nekom firmom. Proizvodi koji imaju visoko tržišno učešće predstavljaju i glavne generatore gotovine za jedno preduzeće.

Stopa rasta tržišta predstavlja atraktivnost tržišta za pojedinu stratešku poslovnu jedinicu, a izračunava se na slijedeći način:

$$\text{Stopa rasta tržišta u periodu } t = \frac{\text{ukupno tržište u periodu } t - \text{ukupno tržište u periodu } t-1}{\text{ukupno tržište u periodu } t-1}$$

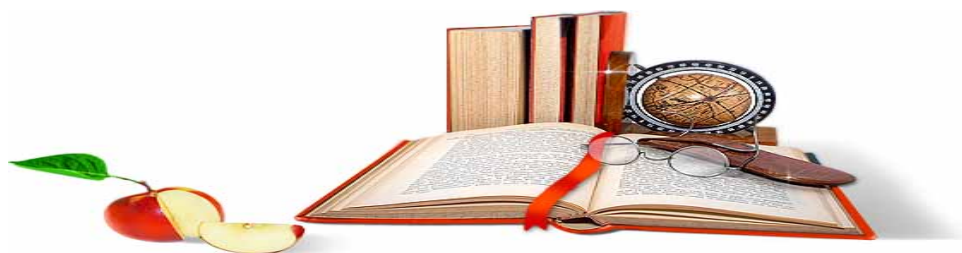
Stopa rasta može biti pozitivna (što označava rastuće tržište), nula (što predstavlja stagnirajuće tržište) i negativna (što ukazuje na opadajuće tržište u perspektivi). Stopa rasta tržišta se u BCG matrici predstavlja sa oznakama "niska" i "visoka" što u biti govori da li je stopa rasta tržišta za tu stratešku poslovnu jedinicu niža ili viša od prosjeka rasta tržišta cijele ekonomije toga područja.

Relativno tržišno učešće i stopa rasta tržišta (tržišne grane), kao dvije dimenzije koje prema BCG portfolio analizi određuju strateški položaj SPJ, označavaju horizontalnu, odnosno vertikalnu osu u koordinatnom sistemu BCG matrice, kao što je prikazano na slici koju dajemo na narednoj strani. Centar svakoga kruga određuje poziciju SPJ na osnovu dviju dimenzija prikazanih na osama. Veličina svakoga kruga pokazuje relativni značaj svake strateške poslovne jedinice u okviru korporacije. Taj značaj može biti mjeren vrijednošću

**---- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE  
PREUZETI NA SAJTU [WWW.MATURSKI.NET](http://WWW.MATURSKI.NET) ----**

**BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI TEKST  
RAZMENA LINKOVA - RAZMENA RADOVA  
RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.**

**[WWW.SEMINARSKIRAD.ORG](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)  
[WWW.MAGISTARSKI.COM](http://WWW.MAGISTARSKI.COM)  
[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)**



NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA

**[maturskiradovi.net@gmail.com](mailto:maturskiradovi.net@gmail.com)**