

A background image showing a group of people in a celebratory mood, with several hands raised in the air for high-fives. The image is overlaid with a semi-transparent teal and purple gradient. The text is centered in white, bold, sans-serif font.

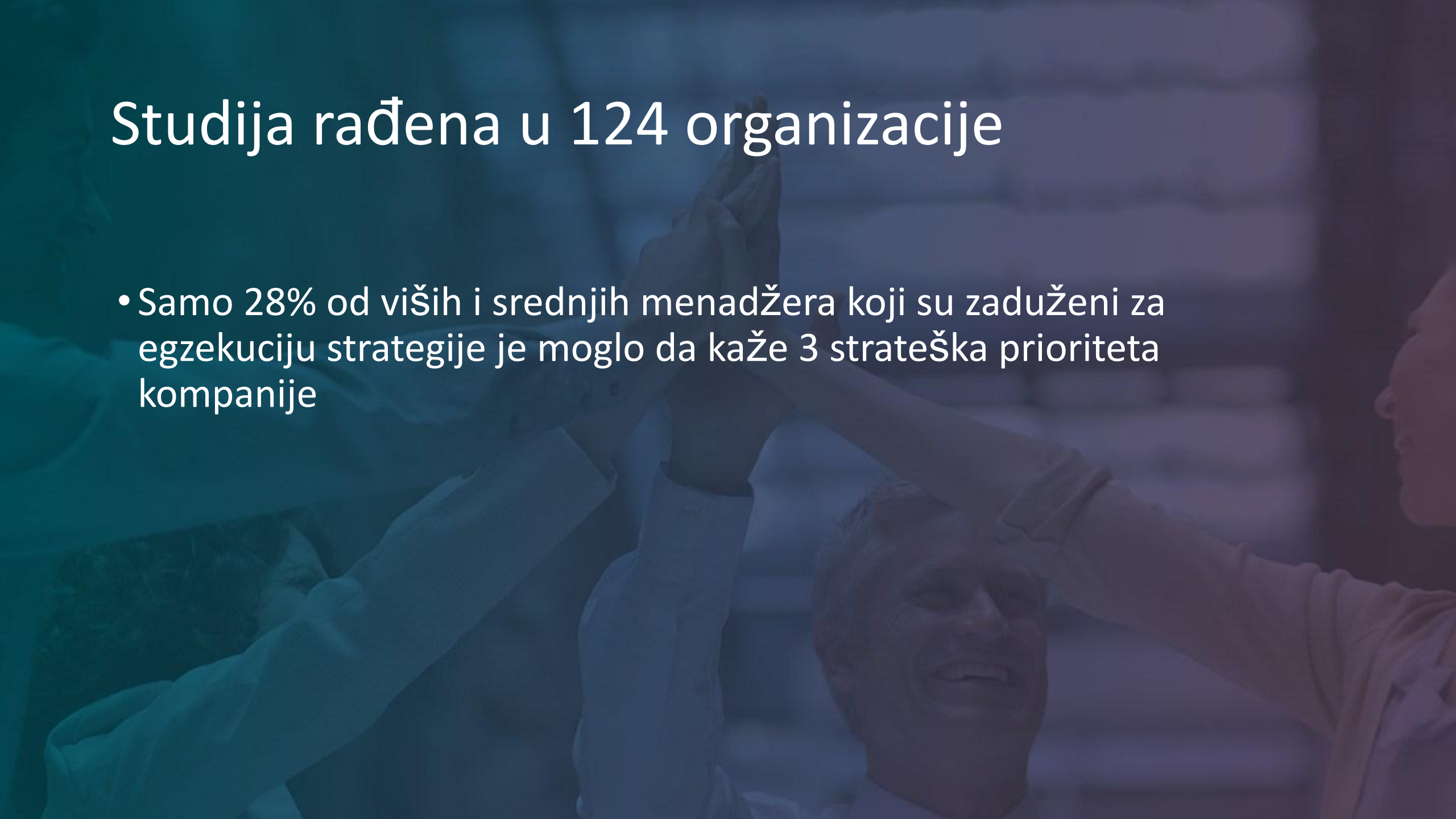
KLJUČNA ZNANJA O STRATEGIJI

Istraživanje više od 4.400 senior menadžera od 2010-2015

- Više od 50% menadžera ne misli da imaju dobitnu strategiju
- 2/3 je reklo da sposobnosti njihovih kompanija ne podržavaju način kako oni kreiraju vrednost na tržištu
- 9 od 10 je reklo da propuštaju ogromne prilike na tržištu
- 80% je reklo da strategija nije dobro razumljiva - čak ni unutar njihove kompanije

Studija rađena u 124 organizacije

- Samo 28% od viših i srednjih menadžera koji su zaduženi za egzekuciju strategije je moglo da kaže 3 strateška prioriteta kompanije



Cilj kursa

- Bolje razumevanje strategije i onoga što je okružuje
- Promena načina kako razmišljaš o biznisu
- Dati osnovna znanja za strateško razmišljanje koje je vrhunac menadžerskog delovanja

Počeci strategije

- Sun Tzu – Umetnost ratovanja
- Strategos – general
- Strategike episteme – znanje generala
- Strategemata – Frontius – strategema – trikovi rata
- Strategia – teritorija pod kontrolom stratega/vojnog komandanta u Atini
- La Strategique – grof Guibert 1799
- Korporativna strategija – H. Igor Ansoff 1965

Hanibal – otac strategije



- Cilj - Poraziti Rim
- Strategija - U trenutku napada iskoristiti skrivene snage, kako bi se napale protivnikove slabosti



Bitka kod Kane 216 BC

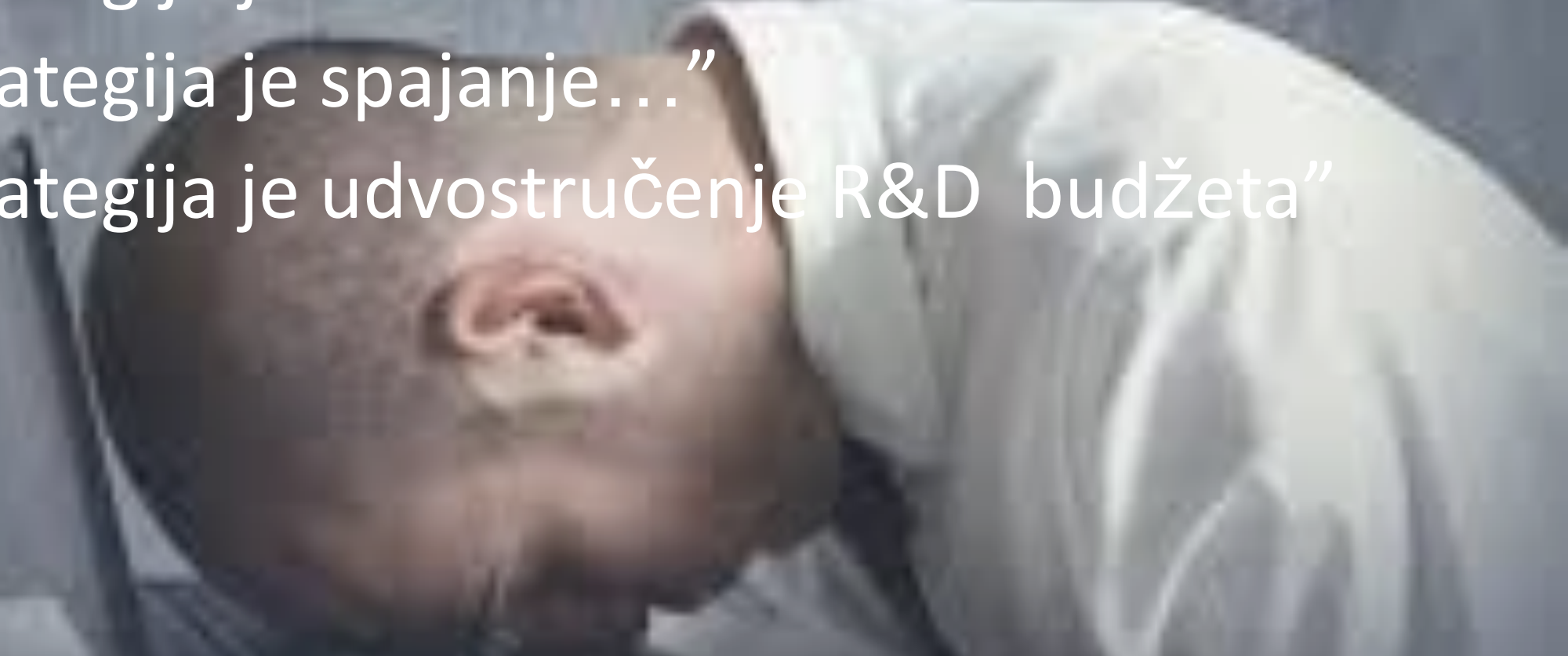


Strategija i taktika

- Strategija je nastala iz potrebe da se pobedi neprijatelj
- Taktika, originalno značenje od grčke reči – naređenje
- Sun Tzu – “Svi ljudi mogu da vide taktike koje sam iskoristio da pobedim, ono što niko ne može da vidi je strategija iz koje je ta pobeda proizašla”
- Strategija i taktika određuju kako ćete doći do cilja
- Strategija određuje kako generalno
- Taktika određuje kako specifično
- Ako možete da “pipnete”, onda je taktika

Pogrešni koncepti strategije

- Strategija kao **akcija**
 - “Naša strategija je izlazak na internacionalna tržišta”
 - “Naša strategija je spajanje...”
 - “Naša strategija je udvostručenje R&D budžeta”



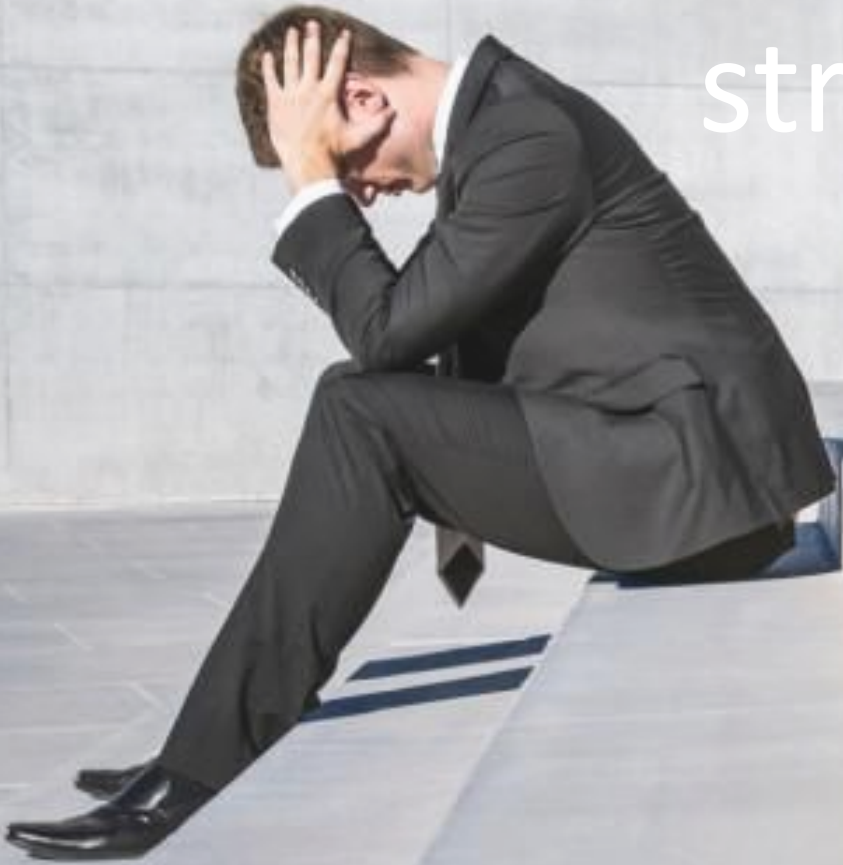
Pogrešni koncepti strategije

- Strategija kao **aspiracija**

- “Naša strategija je biti broj 1, broj 2...”

- “Naša strategija je da rastemo...”

- “Naša strategija da budemo lider...”



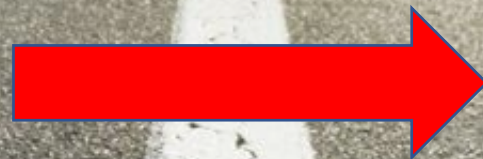
Pogrešni koncepti strategije

- Strategija kao vizija
 - “Naša strategija je da bolje razumemo potrebe klijenata”
 - “Naša strategija je da pružimo vrhunsku uslugu”
 - “Naša strategija je unapređenje tehnologije”



Kako vlasnici i menadžeri uobičajeno razmišljaju o takmičenju

Takmičenje da se
bude najbolji



Takmičenje da se
bude unikatan

- Najveća greška u strategiji je takmičiti se sa rivalima u istoj dimenziji

SUCCESS

Šta je strategija?

Strategija je set dugoročnih izbora koje pravimo, kako bi se izdvojili od konkurenata. Definiše kako ćemo se drugačije takmičiti i artikuliše kompetitivne prednosti, koje ćemo želeći da stvorimo i koristimo u cilju da pobedimo.

Ekonomске osnove takmičenja

- Osnovna jedinica strateške analize je biznis ili industrija
 - Definisanje relevantne industrije je važno za strategiju
- Ekonomski rezultati kompanije zavise od dva uzroka

Struktura industrije

Sveobuhvatna pravila
takmičenja

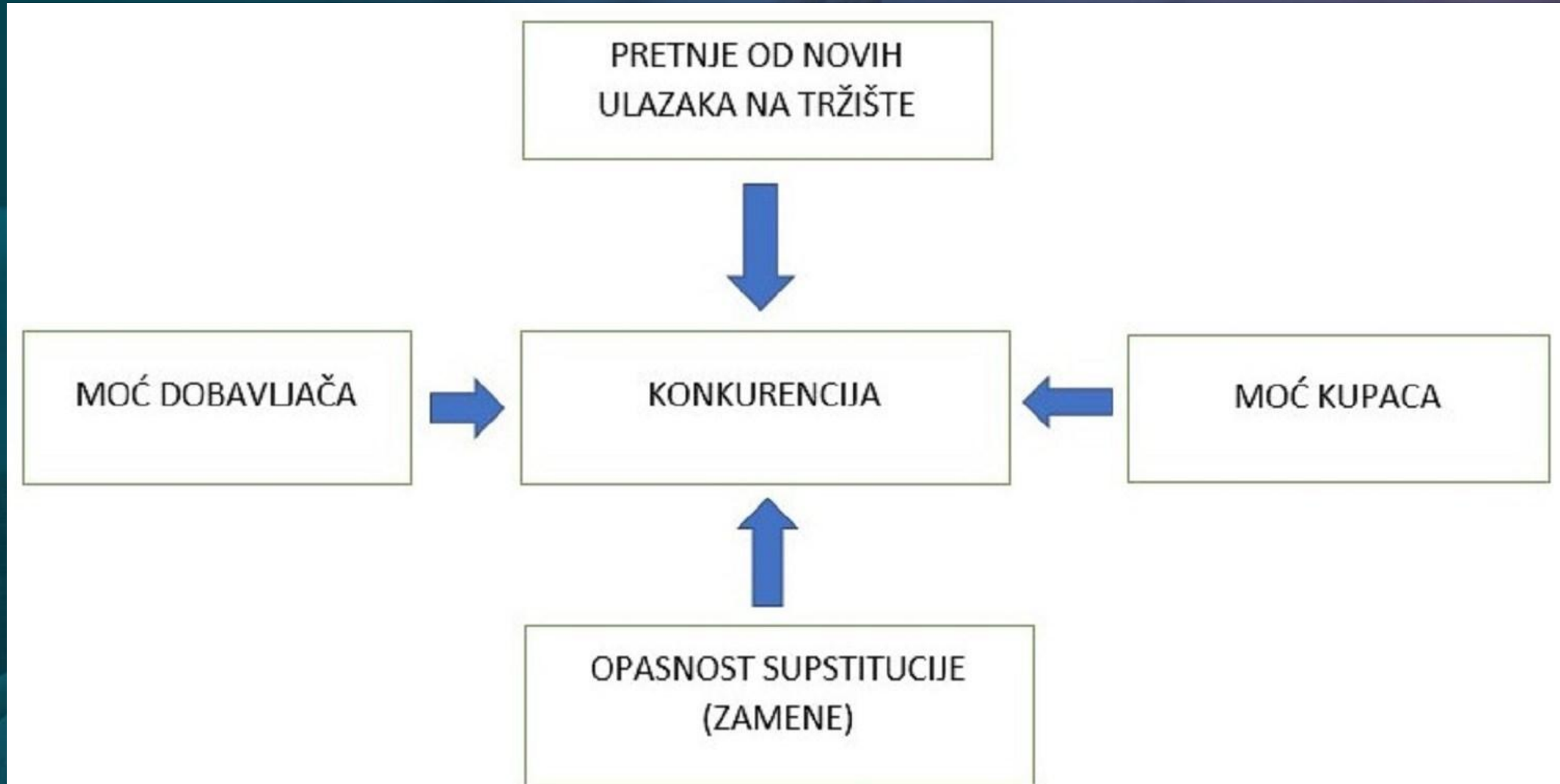
Pozicioniranje unutar industrije

Izvor kompetitivne
prednosti

Strateško razmišljanje mora obuhvatiti oboje

Faktori industrijske profitabilnosti

Porterovih 5 sila



Direktna konkurencija

- Koju ponudu bi kupac izabrao, ukoliko naša ponuda ne bi bila raspoloživa?
- Da li konkurencija koristi sličnu strategiju?
- Da li imaju sličan vrednosni predlog?
- Da li imaju sličan proizvod ili uslugu?
- Da li imaju slične strateške poteze?
- Razlike u kvalitetu?
- Lojalnost klijenata?
- Troškovi prelaska?

Moć kupaca

- Broj kupaca
- Veličina porudžbe
- Osetljivost na cenu
- Mogućnost zamene
- Troškovi promene



Moć dobavljača



- Broj dobavljača
- Veličina dobavljača
- Jedinstvenost usluge
- Vaša sposobnost da nadete zamenu
- Troškovi promene

Pretnja od novih ulazaka na tržište

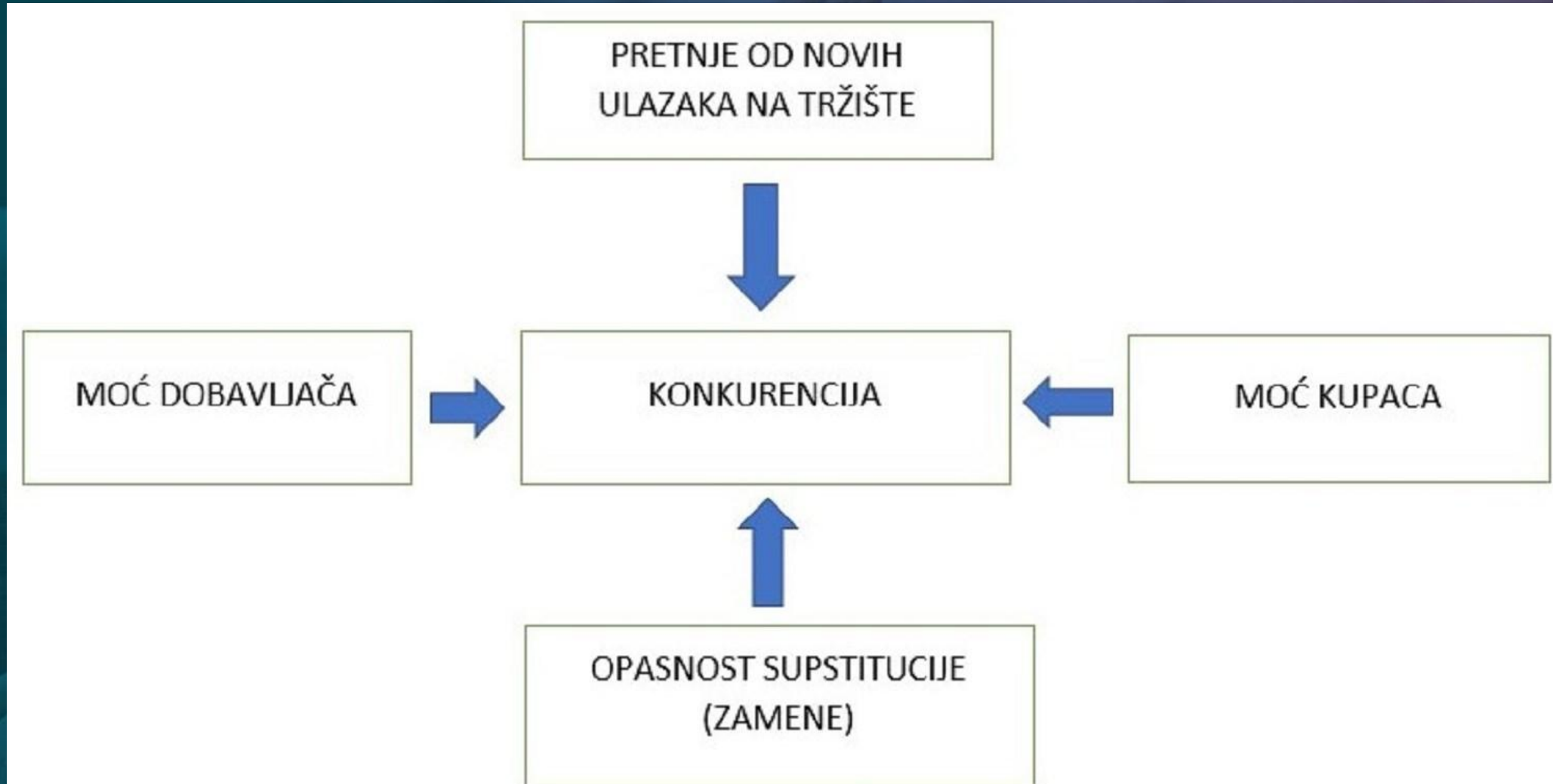
- Postoje li organizacije koje planiraju proširenje tržišta?
- Postoje li organizacije koje se spremaju da prošire svoju paletu proizvoda?
- Postoje li kupci ili dobavljači koji planiraju vertikalnu integraciju?
- Koliko su veliki troškovi ulaska?
- Da li su potrebna specijalna znanja i dozvole?
- Ekonomija obima
- Tehnološka zaštita
- Barijere za ulazak

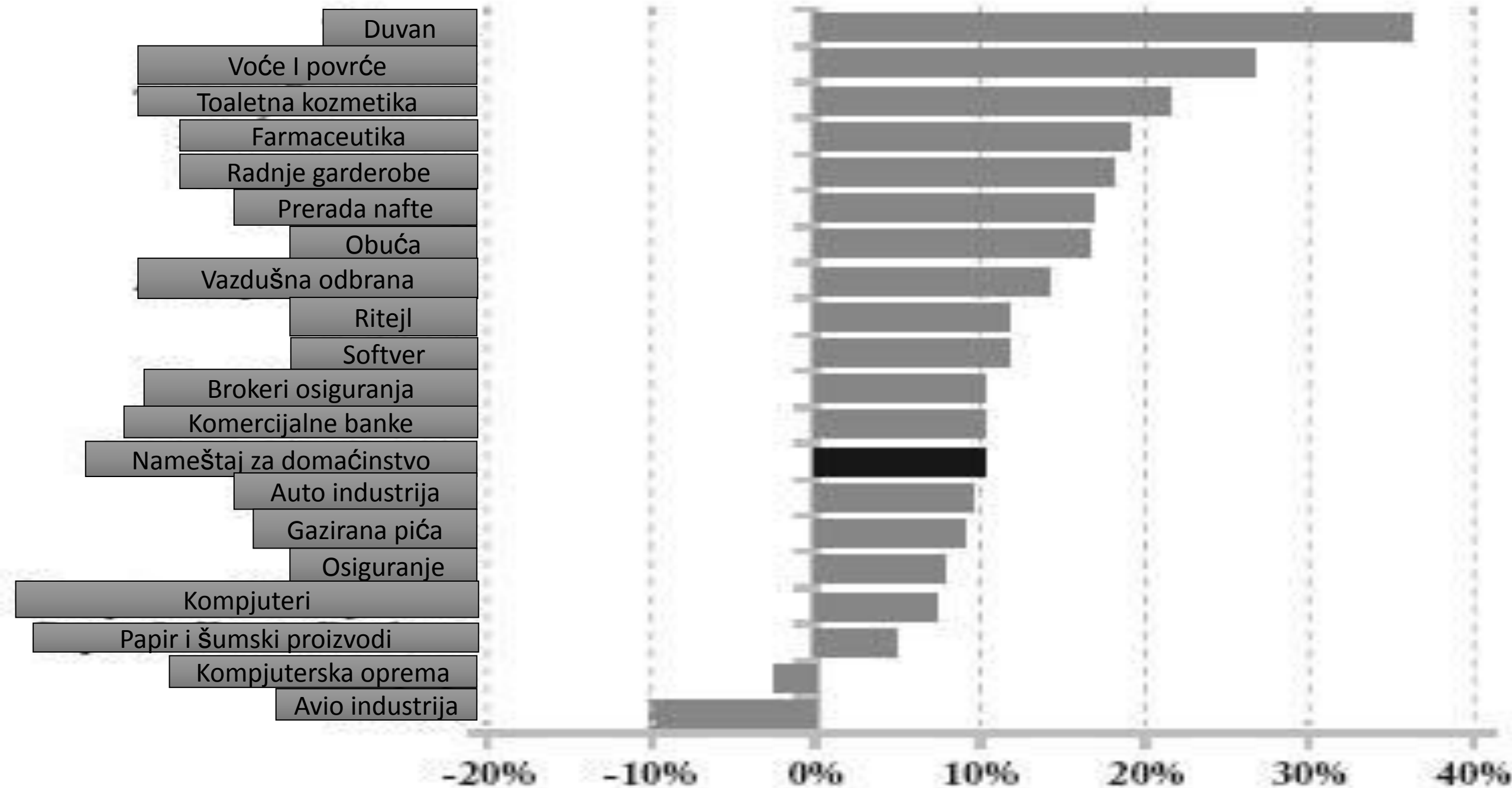
Opasnost zamene

- Performanse zamene
- Troškovi promene

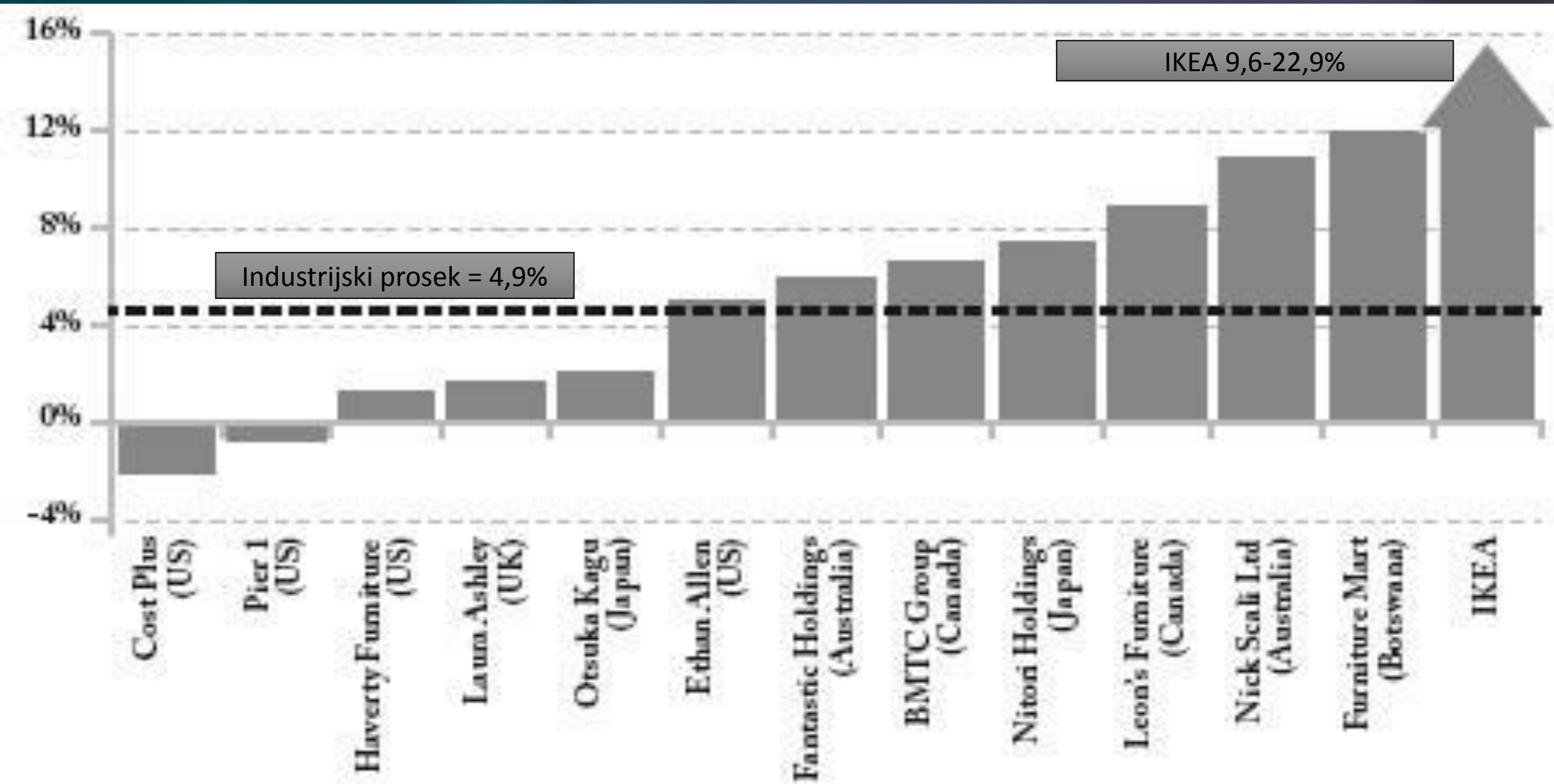
Faktori profitabilnosti industrije

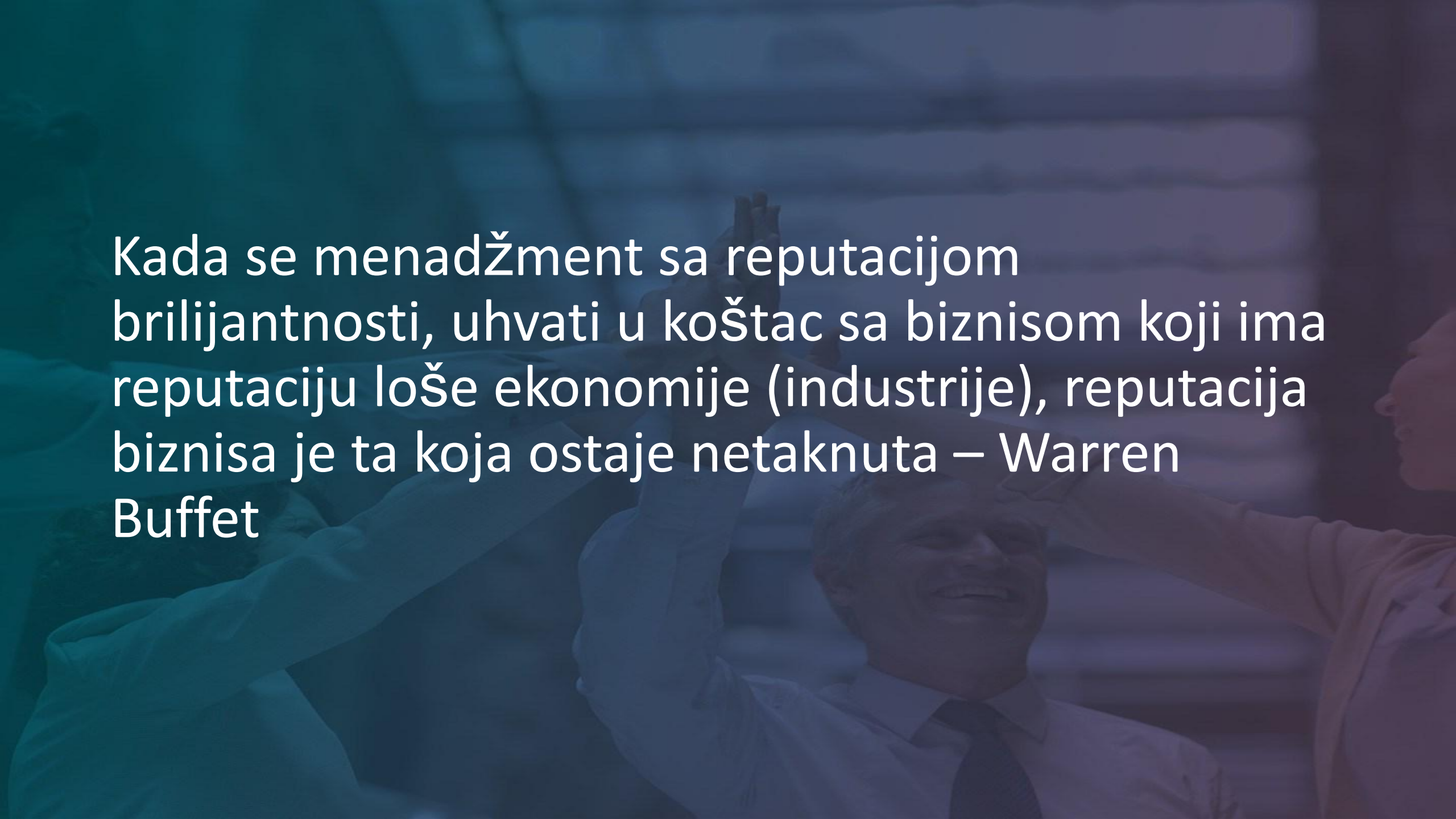
Porterovih 5 sila





Neto profit marža 2003-2010





Kada se menadžment sa reputacijom
brilijantnosti, uhvati u koštac sa biznisom koji ima
reputaciju loše ekonomije (industrije), reputacija
biznisa je ta koja ostaje netaknuta – Warren
Buffet

Poznavati tržište na kome se takmičite

- Koliko diferenciranosti postoji između konkurenata i njihovih vrednosnih predloga i proizvoda?
- Ako su sve ponude u suštini iste, onda klijenti fokusiraju svoju odluku na bazi cene, što će dovesti do žestoke konkurencije

Analiza pomoću Porterovih pet sila će vam pomoći da:

- Anticipirate promene
- Shvatite evoluiranje same industrije
- Nađete bolju kompetitivnu poziciju u industriji

5 odlika dobre strategije

- **Jedinstveni vrednosni predlog** u odnosu na druge organizacije
- **Drugačiji** lanac vrednosti
- Aktivnosti koje **pašu** i koje podstiču jedna drugu
- Jasni **kompromisi** oko toga šta se ne radi
- **Strateški kontinuitet** sa stalnim poboljšanjem u realizovanju strategije

Definisanje vrednosnog predloga

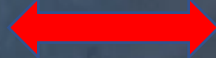
Koji klijenti?

Koji krajnji korisnici?
Koji kanali?

Koje potrebe?

Koji proizvodi?
Koje osobine?
Koje usluge?

Koja cena?



Jedinstveni vrednosni predlog

- Jedinstveni vrednosni predlog će dati ubedljive razloge klijentima da kupe vaš proizvod
- Diferenciraće vašu ponudu od konkurencije

Strateško pozicioniranje IKEA

Vrednosni predlog

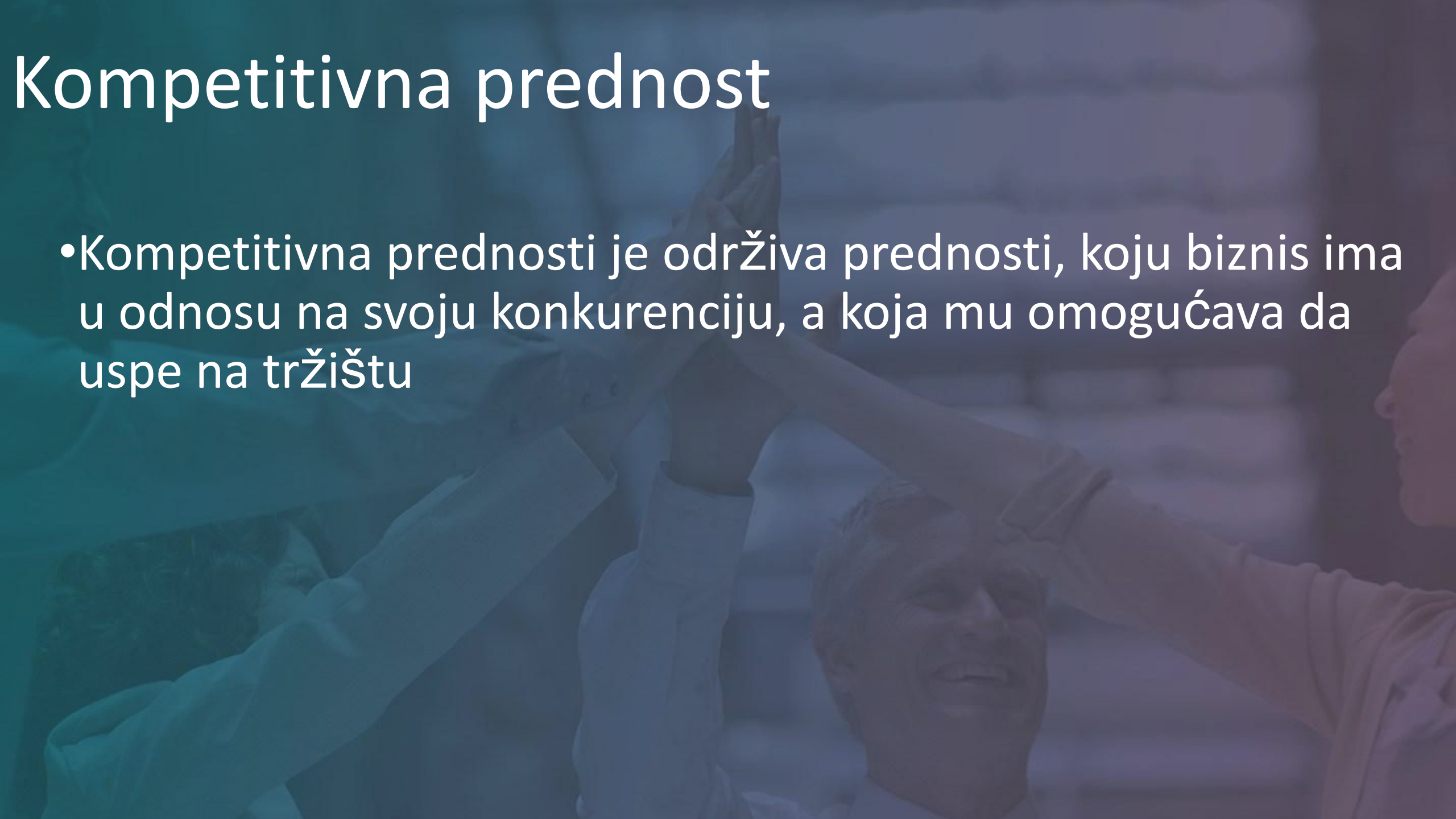
Mlad kupac, koji kupuje po prvi put, koji je osetljiv na cenu, koji želi stilski, prostorno efikasan i sklopiv nameštaj po veoma niskoj ceni

Karakteristične aktivnosti

- Modularni, spreman za sklapanje, dizajn lak za pakovanje
- In house dizajniranje svih proizvoda
- Širok raspon stilova, izložen u velikim skladišnim prostorima sa velikim inventarom
- Lokacija u predgrađima sa velikim parkinzima
- Jeftini restorani na lokaciji
- Dečije igraonice u radnji
- Većinska samo-isporuka klijenata

Kompetitivna prednost

- Kompetitivna prednost je održiva prednost, koju biznis ima u odnosu na svoju konkurenciju, a koja mu omogućava da uspe na tržištu



Faktori kompetitivne prednosti



Dostizanje superiornih performansi

Operativna
efikasnost

Asimilacija, postizanje i
proširenje najboljih praksi



Trčanje iste trke brže



Strateško
pozicioniranje

Kreiranje jedinstvene i
održive kompetitivne
pozicije



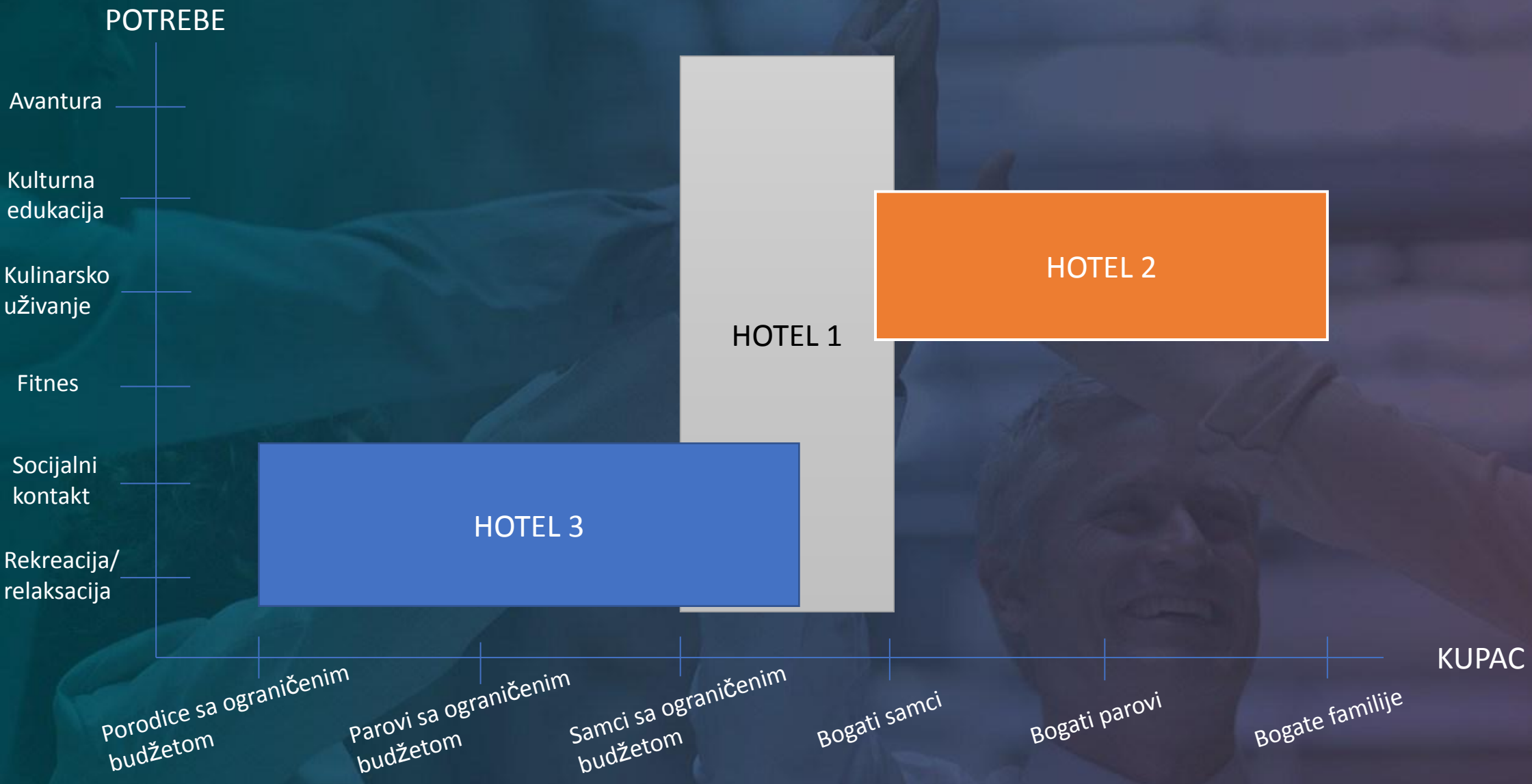
Izabrati da se trči druga
trka

Operativna efikasnost nije strategija

Kreiranje vrednosti

- Kreiranje vrednosti je u srži kompetitivne strategije
- Kompetitivna strategija = kreiranje vrednosti + uspostavljanje kompetitivne pozicije na tržištu

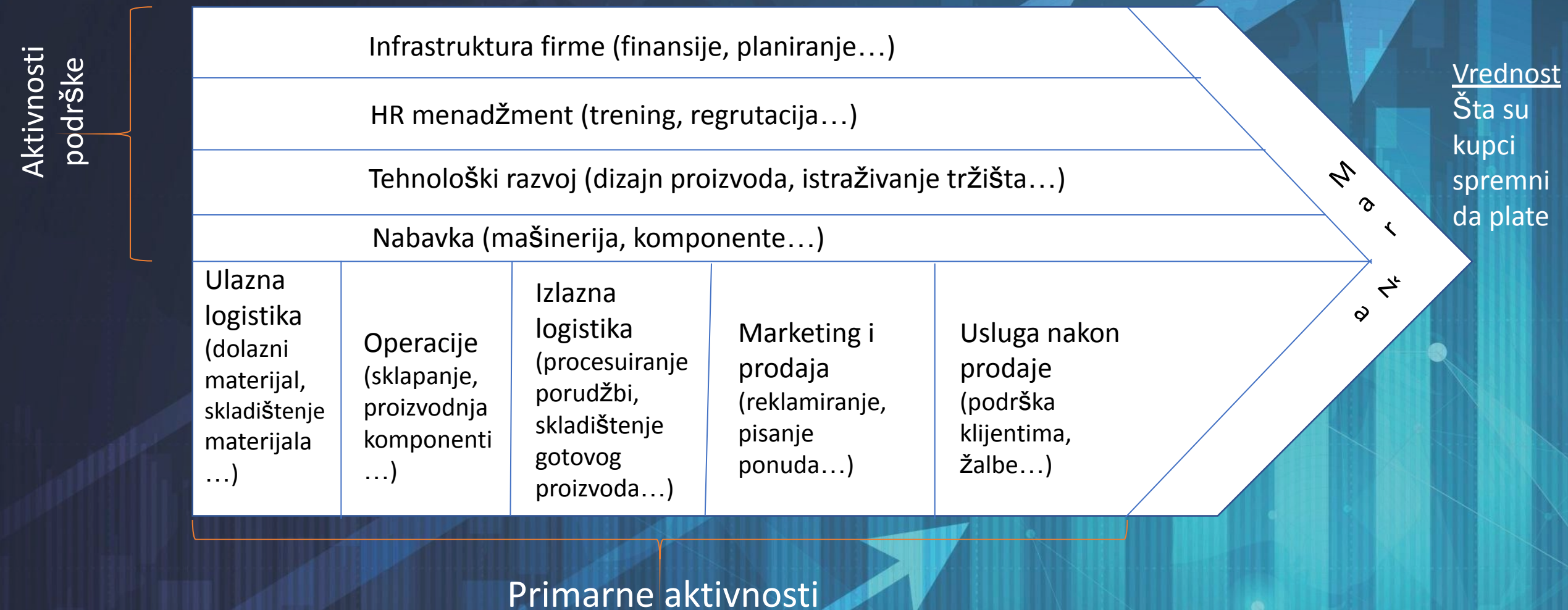
Pozicioniranje na tržištu



Razmišljanje o izvorima kompetitivne prednosti

- Ključni faktori uspeha
 - Ključne kompetencije
 - Kritični resursi
-
- Kompetitivna prednost se sagledava koncentrisana u nekoliko delova lanca vrednosti

Lanac vrednosti



IKEA sistem aktivnosti



Pravljenje strateških kompromisa

- Kompromisi se dešavaju kada strateške pozicije nisu kompatibilne
 - Potreba za izborom

Izvori kompromisa

- Nekompatibilni proizvod/usluga
- Razlika u najboljoj konfiguraciji aktivnosti u lancu vrednosti da bi se ispunio izabrani vrednosni predlog
- Nekonzistentnost u imidžu ili reputaciji
- Kompromisi prave strategiju održivom u odnosu na imitaciju konkurencije



Esencijalni deo strategije je šta ne raditi

Strateški kompromisi IKEA

IKEA

Proizvod

- Niska cena, modularni, dizajn spreman za sklapanje
- Nema proizvoda po porudžbi
- Dizajn nameštaja vođen troškovima, jednostavnošću proizvodnje i stilom

Lanac vrednosti

- Centralizovan in house dizajn proizvoda
- Sve izloženo u velikim radnjama
- Veliki inventar na licu mesta
- Limitirana pomoć prodavaca
- Dugo radno vreme

Tipičan prodavac nameštaja

Proizvod

- Viša cena, sklopljen proizvod
- Izbor tkanine, boja veličine...
- Dizajn vođen imidžom, materijalima, raznovrsnošću

Lanac vrednosti

- Većina linija od spoljnih dobavljača
- Izložbeni saloni srednje veličine sa ograničenim brojem raspoloživih modela
- Ograničen inventar/porudžbe sa vremenom čekanja
- Obimna pomoć prodavaca
- Tradicionalno radno vreme

Strateški kontinuitet

- Kontinuitet strategije je fundamentalan da se održi kompetitivna prednosti
 - dozvoljavanje organizaciji da razume strategiju
 - građenje zaista jedinstvenih veština i sredstava povezanih sa strategijom
 - uspostavljanje jasnog identiteta sa klijentima, kanalima i ostalim entitetima
 - ojačavanje “fit”-a u lancu vrednosti
 - Reinventiranje i česte promene pravca su skupe i zbunjuju klijente, industriju i organizaciju
- 
- Održati kontinuitet u vrednosnom predlogu
 - Strateški kontinuitet i kontinuirana promena bi trebalo da se dešavaju simultano. Oni nisu inkonzistentni.
 - Konstantno poboljšavati načine da se vrednosni predlog realizuje
 - Kontinuitet strategije dozvoljava da učenje i promena budu brži i efektivniji

Barijere strategiji

- Pogrešni koncepti menadžmenta

- Nerazumevanje strategije
- Loša definicija industrije

- Pritisak usklađivanja industrije

- Konvencionalan mudrost industrije vodi ka tome da sve kompanije prate iste prakse
- Regulacije ograničavaju cene, proizvod, usluge ili alternative procesima
- Klijenti traže nekompatibilne osobine, ili zahtevaju nove proizvode ili usluge koje nisu u skladu sa strategijom

Nalaženje jedinstvene strateške pozicije

Segmentiranje industrije (ne samo tržišta) • Kretivno segmentirati vrste proizvoda, grupe klijenata I prilike za kupovinu	Eksplloatisanje kompromisa • Identifikovanje kompromisa u lancu vrednosti ili vrednosnom predlogu
Iskoristiti unikatne aktivnosti • Građenje zaista unikatnih aktivnosti • Traženje nove konfiguracije aktivnosti I kombinacija	Kapitalizacija industrijske dinamike • Identifikovanje strateških pozicija otvorenih usled industrijskih strukturalnih promena



- Migrirati ka željeno strateškoj poziciji
- Fokusrati određene investicije u osnaživanje izabranje strategije

Rasti strateški

- Učiniti strategiju još karakterističnijom
 - Uvesti nove tehnologije, osobine, proizvode ili usluge koji su skrojeni spram strategije i koji iskorišćavaju druge karakteristične aktivnosti unutar lanca vrednosti
- Produbiti stratešku poziciju (rađe nego je širiti)
 - Podići penetraciju izabranih klijenata/potreba
- Širiti se geografski do novih regiona ili zemalja koristeći isto pozicioniranje
- Proširiti tržište za ono što kompanija može jedinstveno da uradi
 - Naći druge klijente i tržišta koji vrednuju strategiju