

STRATEGIJSKI PRISTUP MENADŽMENTU OPERACIJA

STRATEGIC APPROACH TO OPERATIONS MANAGEMENT

Anđelija Plavšić, Milica Paunović
Visoka škola za menadžment i biznis Zaječar

Abstrakt: *Menadžment operacija je oblast i naučna disciplina koja omogućuje da se određene pretpostavke provere, verifikuju i realizuju u praksi, nudeći posmatranoj organizaciji stvaranje novih vrednosti koje povećavaju njenu konkurentsku prednost. Ostvarenje planiranih ciljeva je moguće samo ako se u obzir uzmu oba nivoa menadžmenta operacija: strateški i operativni nivo, kao podjednako važni delovi. Operacionalizacija strategije izabranog preduzeća ostvaruje se operativnim planovima koji sadrže sve detalje kada i na koji način da se strateški planovi sprovedu u delo i postanu sastavni deo poslovanja, ali se strategijom operacije određuje i pravac dugoročnih promena. Obzirom da menadžment operacija obuhvata sve aspekte upravljanja, fokus rada je na strateškom nivou, kao kompleksnijem i višem, ali i zbog činjenice da je nedovoljno proučavan, kako u teoriji, tako i u praksi*

Ključne reči: *menadžment operacija, strategija, konkurentska prednost, upravljanje*

Abstract: *The management and operations is an area of scientific discipline that allows certain assumptions to be checked, verified and implemented in practice, offering the respective organization to create new values that increase its competitive advantage. Achievement of planned objectives is only possible if we take into account both levels of operations management: Strategic and Operational levels, as equally important parts. Operationalizing the strategy of the selected company is achieved by operational plans that include all the details of when and how to put strategic plan into action and become an integral part of business, but the strategy and direction of operation also determines long-term changes. Given that the management of operations covers all aspects of management, the focus of work is at the strategic, as a more complex and higher level, and the fact that it's under-studied, both in theory and in practice*

Keywords: *operations management, strategy, competitive advantage, management*

1. UVOD

Uspešnost poslovanja jednog preduzeća ogleda se u njegovoj sposobnosti da izabere i donese adekvatnu strategiju, a zatim da istu implementira u svoje poslovanje. To podrazumeva međusobnu kompatibilnost operativnog i strateškog menadžmenta. Strateški menadžment je usmeren na dugoročno poslovanje, prihvatanje i smanjenje otpora promenama, dok se operativni menadžment bavi tekucim, dnevnim pitanjima i omogućava sprovođenje planiranih ciljeva, iskorišćenjem trenutne strateške pozicije preduzeća. Njihove objedinjavanje i usklađenost odvija se kroz menadžment operacija.

2. MENADŽMENT OPERACIJA

Menadžment operacija nastao je kao realna potreba da se dosadašnja saznanja provere i dokažu u praksi. Menadžment operacija znači upravljanje i vođenje kompleksne aktivnosti predviđanja, planiranja, usmeravanja, koordinacije i kontrole operacija koje se prepoznaju kao karike u lancu stvaranja nove vrednosti u organizaciji. Upravljanje operacijama objedinjuje strategijsko i operativno upravljanje u organizaciji u jedinstvenom naporu da se odabere program proizvoda i usluga koji će zadovoljiti potrebu kupca, a potom da se odabrani program efikasno sprovede sve do prodaje proizvoda/usluga na tržištu. [1] Osnovne oblasti i aspekti na koje menadžment operacija stavlja akcenat su ključni resursi, sposobnosti i kompetencije u operacijama na osnovu čega dolazi do stvaranja nove vrednosti. Odvijanje menadžmenta operacija vrši se u dva pravca:

1. Strategijsko upravljanje i
2. Operativno upravljanje.

Strategijski menadžment je koncept koji uključuje kako strategijsko planiranje tako i strategijsku akciju u situaciji kada se sredina brzo menja i rastu njeni otpori. Akcenat je na blagovremenoj analizi strategijske pozicije preduzeća u privredi, utvrđivanju kriterija za izbor među alternativnim strategijama i predizimanju akcije koja se na osnovu feedback sistema (povratne sprege) kontroliše i usmerava. [2] Sa druge strane operativno upravljanje se na odnosi različita pitanja tehnološke i organizacione oblasti uz stalno traženje novih načina i metoda za njihovo unapređenje.

PREVOĐENJE STRATEGIJE U OPERATIVNE ODLUKE			
Perspektive	Strateg. inicijative	Strategijski ciljevi	Strategijske merila performansi
Finansijska perspektiva	Finansijski rast	f.1.Prinos na angažovani kapital f.2.Stепен korišćenja kapaciteta f.3.Profitabilnost f.4.Najmanji troš. u grani f.5.Profitabilan rast	+ROCEstope prinosa na angažovani kapital +Novčani tok +Relativna prof. stopa +Relativna stopa rasta +Prof.stope u dopunskom programu
Marketing perspektiva	+Zadovoljni kupci +Partnerstvo sa trgovinom	m.1.Satisfakcija na ciljnom segmentu, m.2."Win-win"sa trgovinom	+Rast relativnog tržišnog učešća +Rast zarade trgovine
Interna perspektiva	+Sigurnost i pouzdanost +Konkurentnost +Kvalitet +Odgovornost prema okruženju	i.1.Inovativni procesi i usluge i.2.Performance kapaciteta i.3.Upravljanje zalihama i.4.Na vreme i prema specifikaciji i.5.Smanjenje štetne emisije	+Stope prihvatanje novih proizvoda +Neplanirani zastoji +Nivo zaliha +% reklamacije na porudžbine +Broj incidenata
Učenje i razvoj	Motivisani zaposleni	L.1. Preduzetnička klima L.2.Ključna kompetentnost L.3.Pristup strateg. informacijama	% inovacije % ličnih LUC %ERP korisnika

Slika 1. Prevođenje strategije u operativne odluke[3]

Menadžment operacija, kroz strateško i operativno upravljanje, oslanja se na menadžment tehnologije u preduzeću, i pri tom, obuhvata sledeće komponente:

- hardverske (opremu, materijale, energiju);
- softverske (projektovanu tehnologiju, know-how, nezaštićena i zaštićena znanja kao intelektualnu svojinu);
- brejverske (kvalifikacije, znanja i sposobnosti zaposlenih vezane za neposrednu efikasnu primenu tehnologije u realizovanju operacije);
- orgverske (organizaciono-upravljačka, menadžment znanja i sposobnosti, kao i odgovarajuća konkretna organizaciona rešenja i upravljačke metode koje omogućavaju efikasno odvijanje operacija). [4]

3. OPERACIONALIZACIJA STRATEGIJE

Strategijom operacije utvrđuje se pravac dugoročnih promena ključnih kompetentnosti organizacije u skladu sa sveukupnom strategijom organizacije koja predstavlja rezultantu delovanja ekstrenih (tržišnih i drugih) i internih faktora organizacije. [1] Strategija operacije nastala je iz proizvodne strategije i predstavlja širi pojam, koji se često poistovećuje sa tehnološkom strategijom. Strategija operacije daje odgovore na sledeća pitanja:

- kojim strateškim resursima raspolaže organizacija;
- koje autpute, robe/usluge treba sama da stvori, a koje da kupi gotove;
- koji procesi će se koristiti da bi se ostvarili proizvodi (robe/usluge) i koliko fleksibilni treba da budu ti procesi;
- koje tehnološke i organizacione sposobnosti treba razviti;
- kako će organizacija da razvija svoje osnovne kompetentnosti: tehničko-tehnološke i organizacione;
- koja organizaciona struktura će se koristiti;
- da li će firma razviti tehnologiju ili je kupiti, da li će biti lider ili sledbenik, koje će se tehnologije razvijati proizvoda ili procesa;
- kako će se orjentisati kapaciteti, tj. koji će se proizvodi proizvoditi određenim jedinicama i koja će tržišta pojedini kapaciteti da opslužuju: organizacija može da fokusira svoje kapacitete na različite načine: prema potrošačima, po proizvodima, po procenama, geografski, i tako dalje;
- koji tip operacije će se raditi na pojedinoj opremi i postrojenjima, koliko će kapaciteta imati svaki proces;
- ko će biti snabdevači i kakvi će se odnosi uspostavljati sa njima, kako će firma nadgledati njihovo delovanje i da li će se njima prepuštati deo dizajna;
- koji tip radnika je neophodan, koliko obuke, kvalifikacija;
- kakav je unutrašnji transport, snabdevanje materijalom, kako će se zadaci deliti, radni nalozi. [1]



Slika 2. Strategija operacije [5]

Strategijsko planiranje u preduzeću bavi se analizom četiri nivoa strategija:

1. institucionalna strategija koja se bavi odnosom razvoja osnovne uloge i samog karaktera i postojanja preduzeća, odnosno koja pokazuje osnovnu svrhu postojanja preduzeća;
2. strategija preduzeća koja kreira portfolio preduzeća i utvrđuje kojim poslom će se preduzeće baviti na osnovu raspoloživih snaga, resursa i potencijala;
3. strategija poslovnih jedinica koja sadrži detaljan opis svih nameravanih zadataka i ciljeva i bavi se njihovom realizacijom;
4. funkcionalne strategije koje se odnose na svaku oblast, tj. funkcije u preduzeću.

4. LANAC VREDNOSTI I STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Lanac vrednosti je jedna od tehnika strateškog menadžmenta čija je osnovna svrha analiza resursa i sposobnosti za potrošača. To je koncept koji deli preduzeće u njegove strateški bitne aktivnosti kako bi se bolje razumelo ponašanje troškova i definisao okvir mogućih izvora za diferenciranje.



Slika 3. Lanac vrednosti [6]

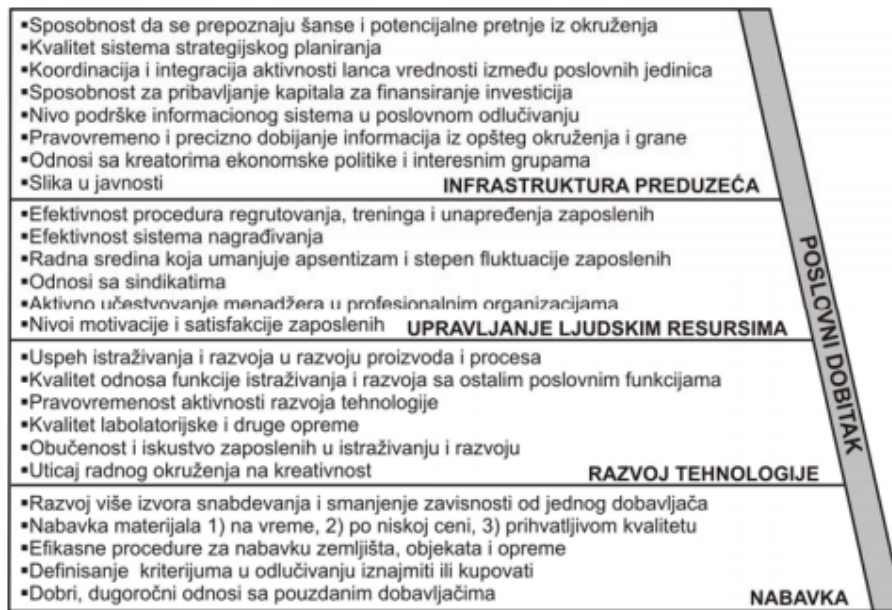
Kao što se može videti, lanac vrednosti se sastoji od devet aktivnosti, i to četiri podržavajućih:

1. infrastruktura preduzeća;
2. upravljanje ljudskim resursima;
3. razvoj tehnologije i
4. nabavka, i pet primarnih:
5. ulazna logistika;
6. operacije;
7. izlazna logistika;
8. marketing i prodaja i
9. usluge.

Koncept lanca vrednosti se naročito koristi za strategijsku analizu izvora i sposobnosti preduzeća jer se na osnovu njega utvrđuju one aktivnosti koje služe za stvaranje konkurentske prednosti. Pri tom, su naročito bitne one aktivnosti koje imaju specifičnu tehnologiju i ekonomiju. Faktori koji se naročito moraju proceniti zbog svog uticaja, jer mogu biti kako snaga tako si slabost preduzeća, prikazani su na slikama 4 i 5.



Slika 4. Primarne aktivnosti i faktori za ocenu



Slika 5. Aktivnosti za podršku i faktori za ocenu

Da bi se ostvarila željena konkurentna prednost potrebno je stvoriti nove vrednosti. To znači stvaranje uspešnog lanca vrednosti koji ne posmatra izdvojeno aktivnosti, već samo kao celinu u širem kontekstu. Osnova za nastanak i razvoj strategije konkurentnosti je razumevanje svih snaga koje dovode do konkurentnosti i i boljeg pozicioniranja, odnosno je potrebno su strategije održive konkrentske prednosti.

Tabela 1. Alternativni stavovi o strategiji – implicitna i održiva [7]

Model implicitne strategije	Model strategije održive konkurentske prednosti
• Idealan konkurentski položaj u industriji • Utvrđivanje standarda za sve aktivnosti i postizanje najbolje prakse • Agresivan outsourcing i partnerstva radi podizanja efikasnosti • Prednosti zasnovane na nekoliko ključnih faktora uspeha, najvažnijim resursima i ključnim kompetencijama • Fleksibilnost i brze reakcije na sve konkurentske i tržišne promene	• Jedinstvena konkurentska pozicija kompanije • Aktivnosti prilagođene strategiji • Jasan supstitutivni odnos i izbor u odnosu na konkurente • Konkurentska prednost proističe iz usaglašenosti različitih aktivnosti • Održivost proističe iz sistema aktivnosti, a ne delova • Operativna efektivnost se podrazumeva

5. ZAKLJUČAK

Menadžment operacija se zasniva na savremenoj teoriji organizacije koja potencira inovativnost, fleksibilnost, stalno učenje i usavršavanje, uvođenje promena, znanje. Glavni oslonac je strategijska orijentisanost kroz tehnološku i organizacionu kompetentnost. Potrebno je uvažiti resurse koji su nosioci konkurentske prednosti i koji određuju pravac svih operacija i dovode do stvaranja novih vrednosti i boljeg pozicioniranja preduzeća.

LITERATURA

- [1] Levi-Jakšić, M., *Menadžment operacija*, Megatrend univerzitet Beograd, 2003.
- [2] Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet Beograd, 2005.
- [3] http://www.ef.uns.ac.rs/Download/strategijski_men/2011-03-21-strategija-pojam-modalitetinivoi.pdf
- [4] Levi-Jakšić, M., *Upravljanje tehnologijom i operacijama*, Čigoja štampa Beograd, 2001.
- [5] <http://www.tehnologija.iz.rs/PRIMERI/Pr-8-14.pdf>
- [6] http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/strategijski_m/2011/eseji/Kalicanin%20Lanac%20vrednosti.pdf
- [7] <http://www.fefa.edu.rs/files/pdf/StudijeIstrazivanja/sveska05KonkurentnostSrbijeURegionu.pdf>