

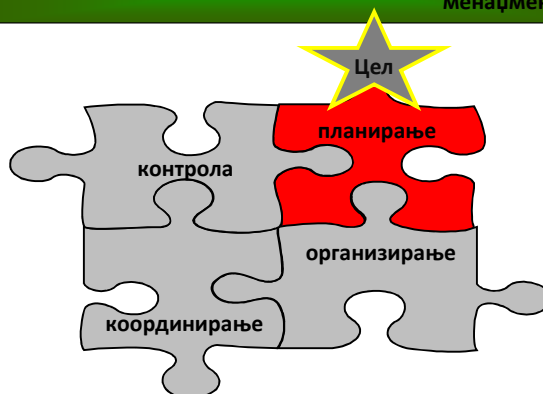
ПЛАНИРАЊЕ

проф. д-р Драги Димитриевски
Доц. д-р Ана Котевска

Скопје, 2011

ПЛАНИРАЊЕ

Функции на менаџментот



ПЛАНИРАЊЕ

Дефиниција

- **Планирање**
 - Мост меѓу јазот „каде сме“ и „до каде сакаме да одиме“
 - Интелектуален процес на свесно определување на текови на акции
 - Процес на одлучување: што да се направи, кога, како и од кого?
 - Идентификување и избирање на соодветни цели и правци на акција за организацијата.
 - Процес на планирање на цели и развивање стратегија
 - Организациониот план којшто е резултат на процесот на планирање ги дава целите и прецизира како менаџерите да ги постигнат тие цели.
 - Стратегија претставува група на одлуки и дела коишто менаџерите ги планираат и превземаат за да овозможат организацијата да ги постигне своите цели.

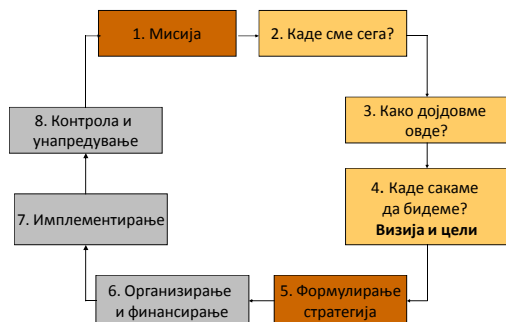
Планирање

Дефиниција

- **План**
 - однапред определен тек на акција за дефиниран период на време којшто претставува проектиран одговор на антиципираното окружување со намера да се остварат конкретни цели

Формулирање стратегија

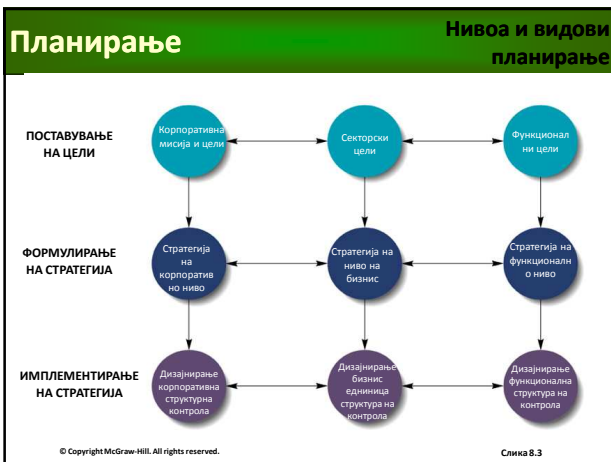
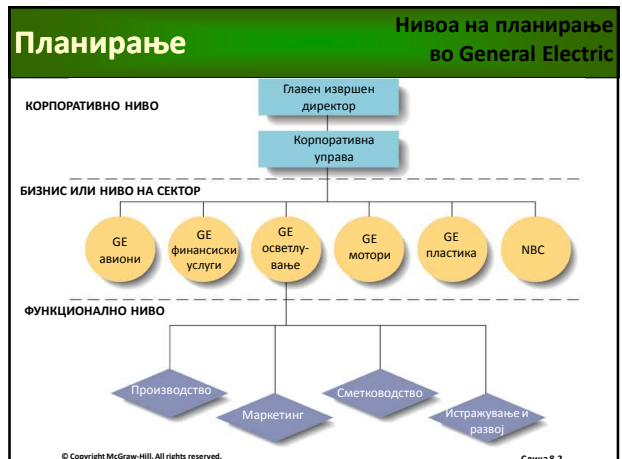
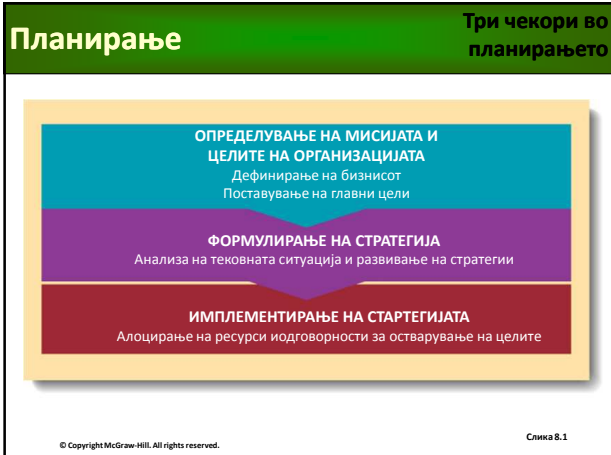
Стратегиски циклус



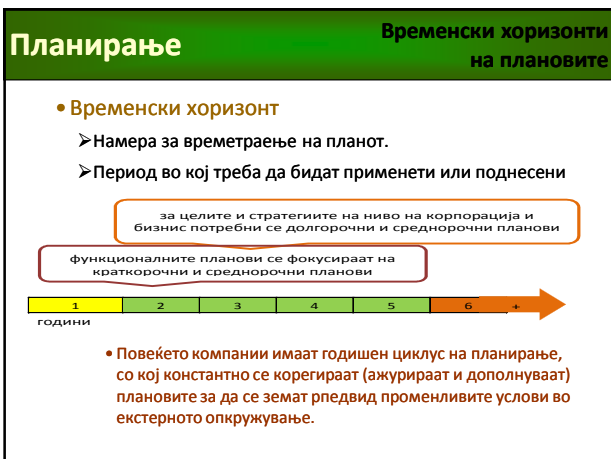
Планирање

Зошто е важно планирањето?

- **Чувство за правец и цел**
 - планирање на збир на цели и стратегии за сите менаџери.
- **Координација**
 - плановите обезбедуваат разбирање за тоа како одделните делови од фирмата се вклопуваат во целината.
- **Учество**
 - сите менаџери се вклучени во поставување на идните цели.
- **Контрола**
 - Плановите специфицираат кој е одговорен за остварување на одредена цел.



- ## Планирање
- Потребни квалитети на планот
- **Единственост**
➢ Само еден главен водечки план е ставен во функција за да се оствари организациската цел
 - **Континуитет**
➢ Планирањето е теков процес во којшто плановите постојано се градат и прочистуваат на сите нивоа
 - **Точност**
➢ Да се приберат и користат сите расположиви информации
 - **Флексибилност**
➢ Плановите можат да се менуваат доколку се променат условите



- ## ПЛАНИРАЊЕ
- Видови планови
- ☐ Според **време**
 - Долгорочни планови
 - Краткорочни планови
 - ☐ Според **видот на одлуки**
 - Трајни
 - Еднократни
 - ☐ Според **деловни функции**
 - Продажна
 - Производна
 - Кадровска
 - Финансиска и др.

Планирање

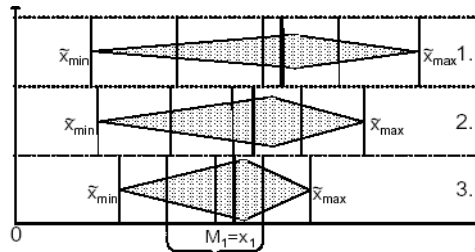
Планирање на сценарио

- Планирање на непредвидливи ситуации
 - Создавање на прогнози за идните услови, придружувани од анализа како ефективно да се одговори на секој од тие услови.
 - Планирањето се обидува да ја прогнозира и претскажува иднината, но иднината е непозната.
 - Со создавање на “повеќе иднини” или сценарија, фирмата може да види како нејзините планови би функционирале и би се подготвил за можните исходи.
 - Планирање на сценарио е алатка за унапредување на:
 - Резултатите од стратешкото планирање.
 - Вештините на менаџерите да размислуваат стратегиски (за иднината)

ПЛАНИРАЊЕ

Техники и методи на предвидување

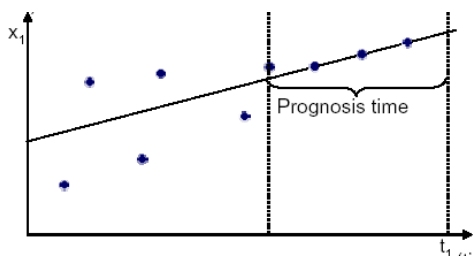
- Делфи метод



ПЛАНИРАЊЕ

Техники и методи на предвидување

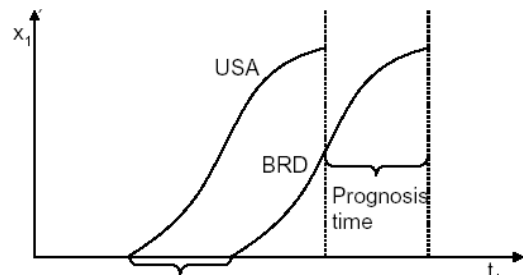
- Проекција на тренд



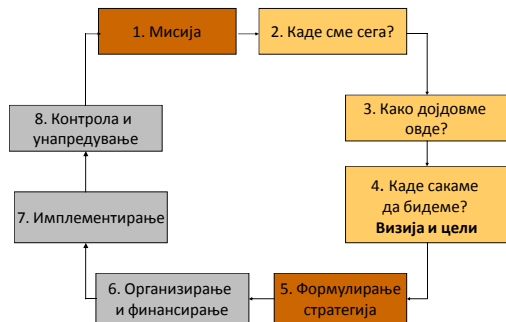
ПЛАНИРАЊЕ

Техники и методи на предвидување

- Историска аналогија



Формулирање стратегија



ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА

Определување на мисијата и целите на организацијата

- Дефинирање на бизнисот
 - Кои се нашите потрошувачи?
 - Кои потреби на потрошувачите се задоволени?
 - Како ги задоволуваме потребите на потрошувачите?
- Поставување на главните цели - **МУДРО!**
 - Обезбедува чувство за насока на организацијата
 - Ја води организацијата кон повисоко ниво на извршност.
 - Целите треба да бидат предизвикувачки, но реални, со дефиниран временски период во кој треба да се остварат.

ПЛАНИРАЊЕ

Цели

ЦЕЛ... Идна состојба, ситуација, или сакан резултат кон кои е насочена планската активност

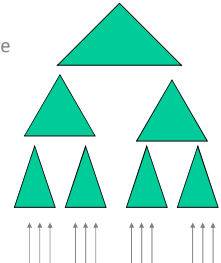
- | | | |
|----------|-------------------|---|
| М | Мерлива | Пример:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Профиталбилност ▪ Раст на компанијата ▪ Учество на пазарот ▪ Благостостојба на вработените ▪ Квалитет на производи и услуги ▪ Финансиска стабилност ▪ Одржување на ресурсите и др. |
| У | Утврдена | |
| Д | Дефинирана | |
| Р | Реална | |
| О | Остварлива | |

ПЛАНИРАЊЕ

Менаџмент по пат на цели

Менаџмент по пат на цели

- Учество на менаџерите и подредените од секое ниво при формулирање на целите на претпријатието, неговите организациски единици и поединци.



*MBO = Management by Objectives

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА

Мисија

- **Мисија**
 - Пошироко објавување на најважната цел на организацијата, која ги идентификува производитите на организацијата и потрошувачите и ја разликува организацијата од нејзините конкуренти.

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА

Изјави на мисија

Cisco	Решенијата на Cisco обезбедуваат конкурентска предност за нашите потрошувачи, преку поефикасна и навремена размена на информации, кои доведуваат до заштеда на трошоците, ефикасност на процесот и поблиски односи со нашите потрошувачи, бизнис партнери, добавувачи и вработени.
Compaq	Compaq, заедно со нашите партнери ќе испорачаат предизвикувачки производи и услуги со највисок квалитет кои ќе го трансформираат компјутерството во интуитивно искуство кое ги надминува способностите на луѓето на сите полиња – комуникации, образование, работа и игра.
Wal-Mart	Ние работиме за вас. Себеси се сметаме за купувачи на нашите потрошувачи и вложуваме значителна сила да добиеме најголема вредност од вас. Ја изградивме Wal-Mart низ работа во корист на нашите потрошувачи и тој концепт продолжува да не движи. Напорно работиме да им го олесниме купувањето на нашите потрошувачи.
AT&T	Се посветивме да бидеме најдобри во светот во соединување на луѓето – давајќи им лесен меѓусебен пристап и пристап до информациите и услугите кои ги сакаат и им се потребни – во секое време и насекаде.

© Copyright McGraw-Hill. All rights reserved.

Слика 8.4

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА

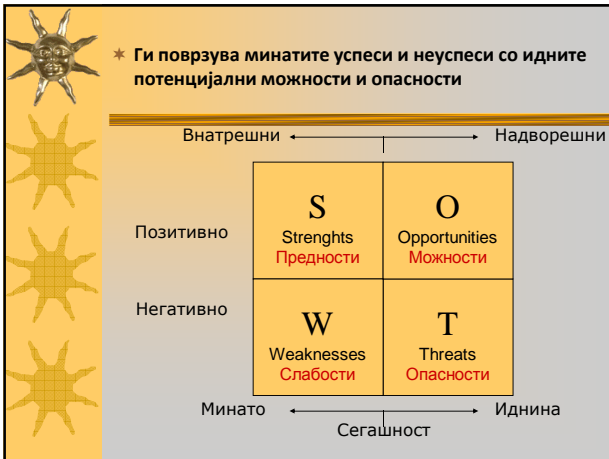
Техники за анализа на организацијата и опкружувањето

Техники за анализа на организацијата и опкружувањето:

- SWOT анализа
- Моделот на петте сили на Портер

SWOT анализа - Дефиниција и цел

- * SWOT = Метод за систематска групна рефлексија
- * SWOT е акроним од зборовите:
 - S**trengths = Предности
 - W**eaknesses = Слабости
 - O**pportunities = Можности
 - T**hreats = Закани
- * **Цел:** да собира, анализира и оценува информации за идентификување на стратешки опции за организацијата или поединецот во дадено време.

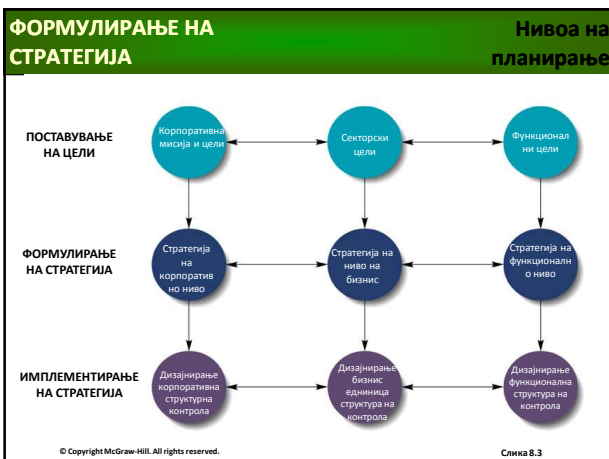


SWOT анализа	S	Позитивни карактеристики и предности на предметот, ситуацијата или техниката	W	Негативни карактеристики и слабости на предметот, ситуацијата или техниката
	O	S-O	W-O	
	Фактори, ситуации кои можат да бидат од корист за предметот, ситуацијата или техниката, да ги зголемат и подобрат постигнувањата	Како да се потенцираат предностите за да се искористат можностите?	Како да се надминат слабостите за да се искористат можностите?	
T	S-T	W-T		
	Фактори, ситуации кои можат да бидат пречка за предметот, ситуацијата или техниката, да ги истиснат и намалат постигнувањата	Како да се искористат предностите за да се спречи реализацијата на опасностите?	Како да се надминат слабостите за да се спречи реализацијата на опасностите?	



ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА **Модел на петте фактори од Портер**

Конкурентски сили	
Степен на ривалство	Зголемена конкуренција предизвикува помал профит.
Потенцијал за влез	Полесен влез води кон пониски цени и профит.
Моќта на добавувачите	Ако има само неколку големи добавувачи на важните влезови, набавните трошоци растат.
Моќта на потрошувачите	Ако има само неколку големи потрошувачи, тие може да прогвараат за намалување на цените.
Замени (супститути)	Повеќе достапни замени водат кон намалување на цените и профитот.



- ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА** **Формулирање на стратегии на корпоративно ниво**
- ❖ Во кои дејности има намера да се натпреварува?
 - **Концентрација во една дејност**
 - Реинвестирање на профитите во нови производи или нови локации
 - **Диверзификација**
 - влез во нов бизнис /дејност, со цел да произведат нови видови на вредности и добра
 - Поврзана диверзификација
 - Синергија: вредноста од соработка на два сектора е поголема од вредноста на секој сектор поединечно.
 - Неповрзана диверзификација
 - Распределување на ризикот од една индустрија со портфолио од неповрзани сектори, тешкотии при менаџирање.
 - **Вертикална интеграција**
 - Производство на сопствените влезови (интеграција наназад) или Дистрибуција на сопствените производи (интеграција напред)
 - Целосно интегрирана компанија го сноси можниот ризик од пад на целата индустрија.



ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА **Формулирање на стратегии на корпоративно ниво**

- ❖ **Во кои земји има намера да се натпреварува?**
 - До кој степен ги прилагодуваме производите и маркетингот на различните национални услови?
- **Глобална стратегија**
 - Продавање на истите стандардизирани производи и користење на истите основни маркетинг приоди во сите земји.
 - Стандардизацијата дава помали трошоци на производство.
 - Ги игнорира националните разлики кои локалните конкуренти можат да ги користат како нивна предност.
- **Мултидомашна стратегија**
 - Прилагодување на производите и маркетинг стратегиите за специфични национални услови.
 - Помага при освојување на локален пазар.
 - Ги покачува трошоците на производство.

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА **Формулирање на стратегии на корпоративно ниво**

- **Начини на меѓународно ширење**
 - **Увоз и извоз**
 - Продажба на производи во својата земја коишто се произведени во странство
 - Производство на производи дома, и нивна продажба во странство
 - **Лиценца или франшиза**
 - Дозвола на странска организација да преземе одговорност за производство и дистрибуција на производство во нејзината земја во замена за надоместок
 - Продавање на правата за користење на името на марката и примена на know-how на странска организација во замена за надоместок и удел во профитите
 - **Стратегиски алијанси**
 - Здружување или делење на организациските ресурси и know-how со странска компанија, со што се делат и наградата и ризикот.
 - **Странски филијали во целосна сопственост**

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА **Формулирање на стратегии на ниво на бизнисот**

- **Стратегија на ниски трошоци**
 - Намалување на трошоците на организацијата под трошоците на нејзините ривали.
 - Намалување на трошоците за производство, истражување и развој, рекламирање...
 - Помалите трошоци од конкурентите значи дека можат да го продаваат производот поевтино, а сепак да остварат добар профит.
- **Диференцијација**
 - Понуда на производи различни од конкурентите.
 - Диференцијацијата мора да биде вреднувана од потрошувачот за да се оствари повисоката премиум цена за производите.
- **Стратегија на насочени ниски трошоци**
 - Стратегија на ниски трошоци којашто е насочена кон еден или неколку сегменти од еден пазар
- **Стратегија на насочена диференцијација**
 - Стратегија на диференцијација којашто е насочена кон еден или неколку сегменти од еден пазар

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА **Формулирање на стратегии на ниво на бизнисот**

- **“Заробени во средина”**
 - Обид за истовремено водење на стратегија на ниски трошоци и стратегија на диференцијација.
 - Тешко се остваруваат ниски трошоци со дополнителните трошоци од диференцијацијата.

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА **Формулирање на стратегии на функционално ниво**

- **План кој покажува како една функција има намера да ги оствари своите цели.**
 - Секој оддел треба да даде додадена вредност на производот или услугата.
 - Функционалните стратегии мора да одговараат на стратегиите на ниво на бизнисот.

Формулирање стратегија



ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА

Основни чекори

1. Доделување на одговорност на соодветните поединци или групи за имплементирање на стратегијата.
2. Формулирање на детални планови за акција, коишто наведуваат како да биде имплементирана стратегијата.
3. Утврдување на временска рамка за имплементација којашто вклучува прецизни мерливи цели поврзани со остварувањето на планот на акција.
4. Алоцирање на адекватни ресурси на одговорните поединци или групи.
5. Одржување на специфични поединци или групи, одговорни за остварување на корпоративните, секторските и функционалните цели.

ЛИТЕРАТУРА

Планирање

1. Gareth R. Jones, Jennifer M. George: Современ менаџмент. (превод). Глобал комуникации. Скопје, 2008. стр. 294-339 (Глава 8.)