

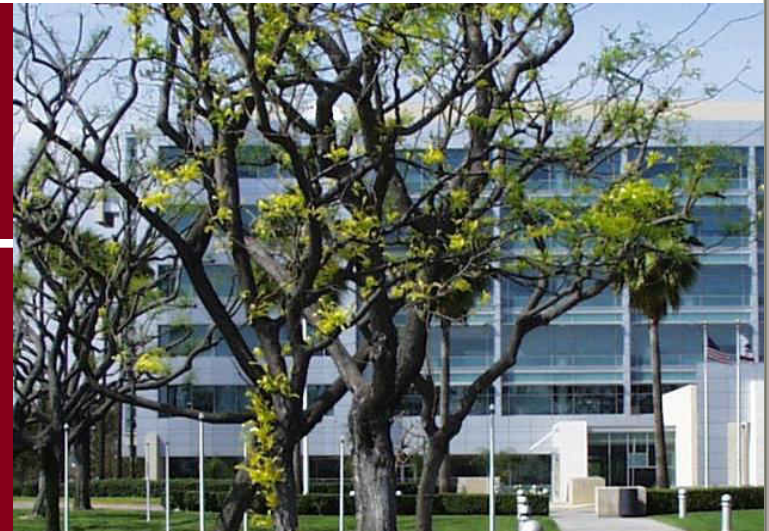


UNIVERZITET U TUZLI

Ekonomski fakultet

**II CIKLUS STUDIJA
SMJER: MENADŽMENT**

PODUZETNIČKI MENADŽMENT



Prof. dr. Bahrija Umihanić

bahrija.umihanic@untz.ba

• Izazovi poduzetništva i menadžmenta u 21. stoljeću



• Modeli rasta brzorastućih preduzeća



• Strategije rasta brzorastućih preduzeća



• Proces menadžmenta u brzorastućim preduzećima



• Karakteristike menadžera brzorastućih preduzeća



• Emocionalna inteligencija menadžera brzorastućih preduzeća



• Digitalna ekonomija ekonomija i konkurentske prednosti



• Brzorastuća preduzeća u digitalnoj ekonomiji

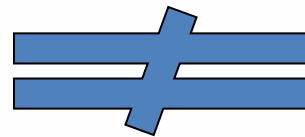


• Informaciona tehnologija za menadžere u digitalnoj ekonomiji





Strategije rasta brzorastućih preduzeća



RAST PREDUZEĆA

RAZVOJ PREDUZEĆA



Rezultati se postižu korištenjem prilika, a ne rješavanjem problema....

Peter Drucker

- **Rast** obuhvata kvantitativno povećanje obima proizvodnje, prije svega, uvođenjem novih proizvodnih kapaciteta, bez izmjene postojeće strukture. **Rast preduzeća je rezultat razvoja, ali i njegova mjera.**
- Pod **razvojem preduzeća** podrazumijeva se proces prelaska preduzeća iz postojećeg u novo stanje. Pri tome se očekuje da novo stanje bude efikasnije, kao i da preduzeće prođe mnoge promjene u svim područjima poslovanja. Razvoj podrazumijeva, pored kvantitativnog povećanja obima poslovanja i kvalitativno proširivanje, poboljšanje i inoviranje postojeće proizvodnje.
- **Prema tome, može se zaključiti da rast predstavlja kvantitativnu, a razvoj kvalitativnu promjenu.**

Zašto interes za rast preduzeća?

- Dobivanje finansijskih sredstava
- Težnja da se bude najbolji i najkvalitetniji
- Otvaranje novih radnih mjesta
- Razvijanje izvoznog potencijala
- ...

Razlozi koji potiču preduzeća da rastu

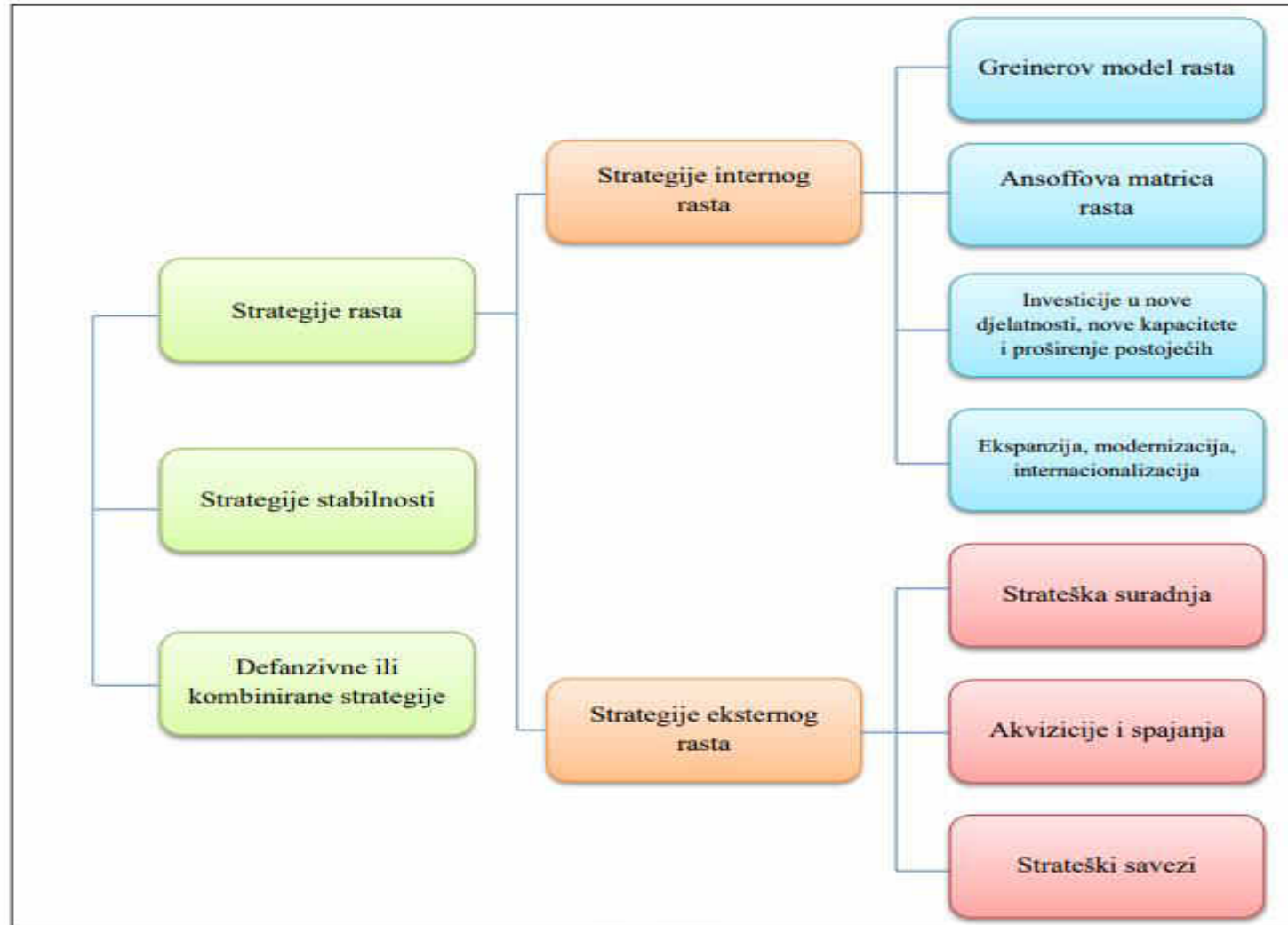


Zašto većina menadžera ne osigura rast preduzeća?

- **Odanost saradnicima** – menadžer mora moći uočiti slabosti članova tima i pravovremeno reagovati
- **Usmjerenost na zadatke** – nedovoljno pažnje se posvećuje strateškim prioritetima
- **Jednostranost** – usmjerenost na jednu komponentu, nema komunikacije sa zaposlenima
- **Rad u izolaciji** - nakon “rođenja-lansiranja” proizvoda ili ideje, interni fokus mora postati eksterni, da bi se utvrdilo da li končan proizvod odgovara potrebama tržišta.

Strategije rasta preduzeća

(Sikavica, Šiber, Vokić)

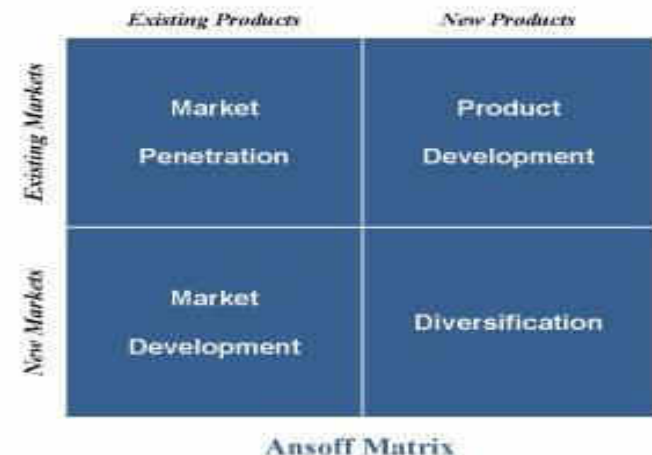


Izvor: Prema Sikavici, Šiber i Vokić (2008.) *Temelji menadžmenta*, str.240

- Kada neko preduzeće *želi da definiše strategiju budućeg rasta*, može da koristi neki od brojnih modela.
- Jedan od najprimenjivanijih je *Ansovljeva matrica (Ansoff's matrix)*, koja je prvi put predstavljena u *Harward Business Review* 1957. godine, a 1965. godine i u knjizi *Corporate Strategy*, autora ove knjige i strategije Igora Ansova, ruskog naučnika.

❖ Moguće je ostvariti četiri proizvod/tržište kombinacija i na taj način postaviti četiri strategije:

1. Penetracija ili prodor na tržištu
2. Razvoj proizvoda
3. Razvoj tržišta
4. Diferencijacija





Igor Ansoff

Američko-ruski matematičar



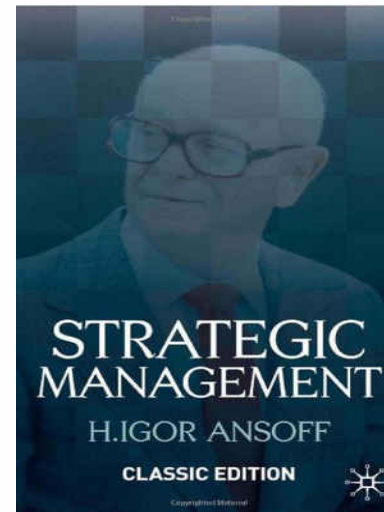
Harry Igor Ansoff bio je ruski američki matematičar i poslovni menadžer. Poznat je kao otac strateškog menadžmenta. [Wikipedija](#)

Rođen : 12. prosinca 1918., Vladivostok, Rusija

Umrla : 14. srpnja 2002, San Diego, Kalifornija, Sjedinjene Države

Knjige : korporativna strategija: analitički pristup poslovnoj politici za rast i širenje , VIŠE

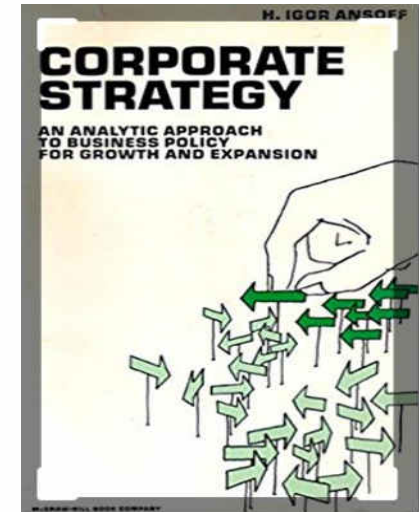
Obrazovanje : Stevens Institut za tehnologiju , Stuyvesant High School , Sveučilište Brown



Strategic Management

2007 th Edition

<https://www.amazon.com/Strategic-Management-Classic-Igor-Ansoff/dp/0230525482>



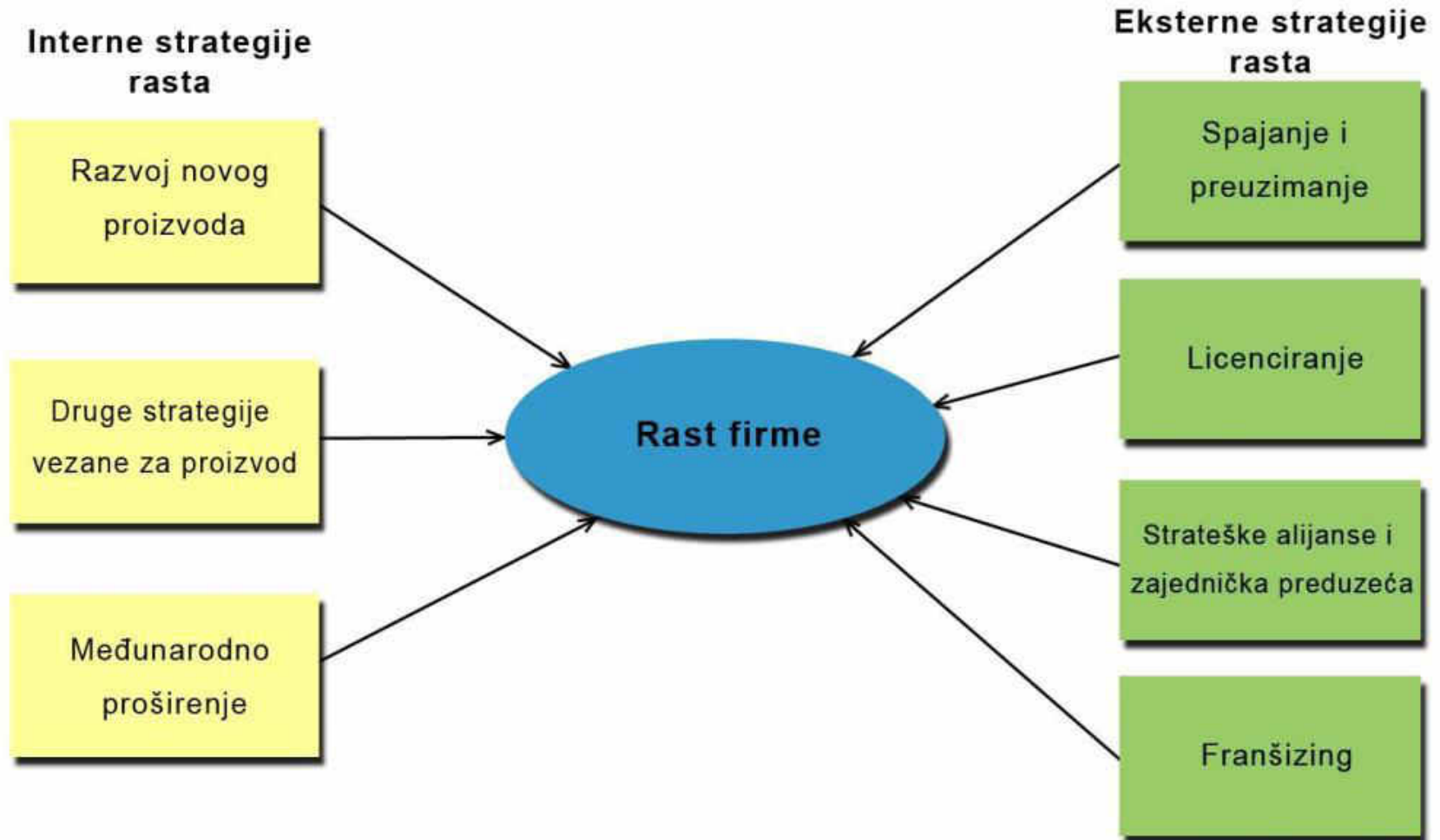
Corporate Strategy

Jul 1965

https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dstripbooks-intl-ship&field-keywords=Corporate+Strategy+%281965%29



Izvor: Prema Bertonecelu (2006.) *Akvizicije*, str. 7



- Razvoj novog proizvoda
- Druge strategije vezane za proizvode
 - Poboljšanje postojećeg proizvoda ili usluge
 - Zauzimanje većeg dijela tržišta sa postojećim proizvodom ili uslugom
 - Proširenje proizvodnih linija
- Međunarodno proširenje

- Razvoj novog proizvoda predstavlja dizajniranje, proizvodnju i prodaju novih proizvoda (ili usluga) s ciljem povećanja prihoda i profitabilnosti preduzeća.
 1. Pronaći potrebu i zadovoljiti je.
 2. Razviti proizvode koji stvaraju dodatnu vrijednost.
 3. Dobro uskladiti kvalitet i cijenu.
 4. Fokusirati se na specifično ciljno tržište.
 5. Sprovoditi neprekidne analize izvodljivosti

- **Poboljšanje postojećeg proizvoda ili usluge** - poboljšanjem kvaliteta, povećanjem ili smanjenjem proizvoda, prilagođavanjem lakšoj upotrebi...
- **Zauzimanje većeg dijela tržišta sa postojećim proizvodom ili uslugom** – putem većih marketinških napora ili povećanjem proizvodnih kapaciteta i efikasnosti.
- **Proširenje proizvodnih linija** - stvaranje novih verzija proizvoda za drugačiju klijentelu ili proizvodnju srodnih proizvoda za istu klijentelu.
- **Geografsko proširenje** - jednostavno širenje sa originalne lokacije na druge geografske lokacije

Prednosti

- Ujednačen rast
- Omogućava maksimalnu kontrolu
- Očuvanje organizacione kulture
- Ohrabruje interno poduzetništvo
- Dozvoljava preduzećima da se promovišu unutar sebe

Nedostaci

- Spor oblik rasta
- Javlja se potreba za razvojem novih resursa
- Investicije u propale interne pokušaje se teško nadoknađuju
- Povećanje kapaciteta privredne grane što može dovesti do smanjenja njene profitabilnosti

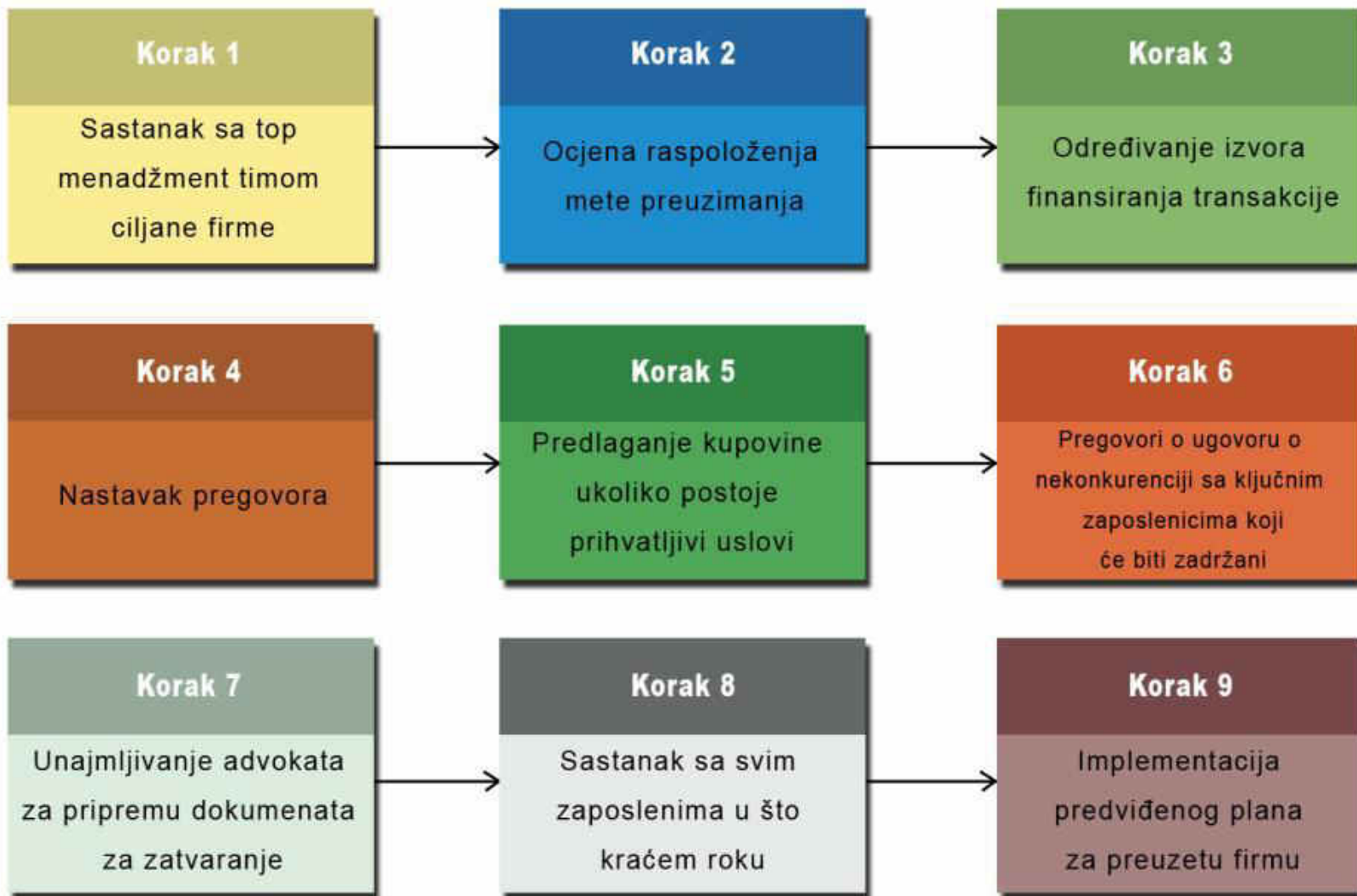


- Spajanja i preuzimanja
- Licenciranje
- Strateške alijanse i zajednička preduzeća
- Franšizni sistem

- **Spajanje** je udruživanje interesa da bi se dva ili više preduzeća spojilo u jedno.
- **Preuzimanje** je potpuna kupovina jednog preduzeća od strane drugog. Kod preuzimanja, preduzeće kupac je sticatelj, a kupljeno preduzeće je meta.
- Češće dolazi do preuzimanja nego spajanja.

Eksterne strategije rasta

Koraci kod preuzimanja preduzeća



- **Licenciranje** je davanje dozvole jednog preduzeća drugom da koristi specifičan oblik njegovog intelektualnog vlasništva pod jasno određenim uslovima.
- **Ugovor o licenci** - formalni ugovor između davatelja licence i primatelja licence.
 - **Davatelj licence** je preduzeće koje posjeduje intelektualnu imovinu.
 - **Primatelj licence** je preduzeće koje kupuje pravo na njeno korištenje.
- Postoje **dva glavna načina licenciranja**:
 1. licenciranje tehnologije i
 2. licenciranje robe i karaktera.

- **Strateška alijansa** je partnerstvo između dva ili više preduzeća koje se razvija u svrhu postizanja određenog cilja.
 - Tehnološka alijansa
 - Prodajna alijansa

- **Zajedničko preduzeće** je subjekt stvoren od strane dva ili više preduzeća, koja udružuju dijelove svojih sredstava i stvaraju zasebnu organizaciju u zajedničkom vlasništvu.
 - Izlazak na strano tržište
 - Zajednička preduzeća obima
 - Zajednička preduzeća veze

- **Franšizni sistem** je oblik poslovne organizacije u kojoj preduzeće koje već posjeduje uspješan proizvod ili uslugu (davatelj franšize) putem licence ustupa svoj zaštitni znak i poslovni metod drugim preduzećima (primatelj franšize) u zamjenu za početnu franšiznu naknadu i tekuću naknadu.
 - Franšiza na proizvod i zaštitni znak i
 - Franšiza na oblik poslovanja
- Preduzeća može:
 - Uspostaviti svoj franšizni sistem i biti davatelj franšize drugim preduzećima,
 - Kupiti franšizu i biti primatelj franšize

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none">● Smanjenje konkurencije● Pristup vlasničkim proizvodima ili uslugama● Pristup novim proizvodima i tržištima● Pristup tehničkoj stručnosti● Pristup etabliranom brendu● Ekonomija obima● Diverzifikacija poslovnog rizika	<ul style="list-style-type: none">● Nekompatibilnost top menadžmenta● Sukob organizacionih kultura● Operacioni problemi● Povećana poslovna kompleksnost● Gubitak organizacione fleksibilnosti● Antitrustovske implikacije

- To su preduzeća koja doživljavaju snažan rast u njihovoj veličini koja u većini slučajeva, pretpostavlja otprilike dupliciranje njihovih dimenzija;
- Ovaj snažan rast koncentriran u vrlo kratkom vremenskom razdoblju, koji oscilira između četiri i pet godina (neovisno od pokazatelja koji se koriste za mjerenje stope rasta - rast u prodaji, povećana zaposlenost i sl.).

Brzorastuća preduzeća

Okolnosti u kojima se odvija brzi rast

- **Nova preduzeća.** U tom slučaju, preduzeće je u procesu potražnje minimalne veličine koja joj omogućava opstanak. To je posebno važno za preduzeća stvorene da iskoristite novu tehnološku/ marketinšku priliku, koju nisu prepoznali ili zadovoljili druga preduzeća. To su obično mala i srednja preduzeća.
- **Postojeća preduzeća.** Rast tih preduzeća proizlazi iz promjene u njihovim strategijama, akcijama, ponašanju, itd. Te radikalne promjene dovede do radikalnog rasta preduzeća. Ova situacija predstavlja jasan primjer strateške obnove. Preduzeće mora preustrojiti svoju proizvodno-tržišnu poziciju i mora mijenjati strukturu resursa i sposobnosti koje su razvijene u prošlosti kako bi mogla rasti. Ova vrsta brzog rasta znači radikalnu promjenu, kvalitativan skok u evoluciji preduzeća. *(Casillas, Moreno, 2010)*

- Rast preduzeća, uglavnom brzi rast, je, ukratko, proces prilagodbe ili strateške sprege između preduzeća i njegove okoline, u kojoj eksterne promjene (u tehnološkom okruženju, na tržištu, u industrijskim obilježima, itd.) i interne promjene (vlasništvo, organizacijska kultura, itd.) su spojeni.
- Zbog svih tih razloga, predlažemo model koji kombinira različite razine analize. *(Casillas, Moreno, 2010)*



Navigation bar with ResearchGate logo, Home, Questions, Jobs, Search, and user profile icons.



José C. Casillas

Joined 23.03

Message

You follow José. [Unfollow](#)

Overview | Research | Info | Scores | Research interests

Introduction

Skills and expertise (10)

[View all](#)

[Management](#) [Strategic Management](#) [Strategic Planning](#) [Business Development](#)

Stats overview

1,926

Publications

15

Recommendations

11,090

Reads

Affiliation

Universidad de Sevilla

Location
Sevilla, Spain

Department
Departamento de Administración De
Empresas Y Comercialización E
Investigación De Mercados (Marketing)

Position
Professor

Research

Research overview

[View all](#)

43

Research items

0

Projects

0

Questions

0

Answers

Featured research

Recently read

La empresa familiar en Andalucía (2014)

[Book](#) [Full-text available](#) Jan 2015

[Alfonso A. Rojo Ramírez](#) · [María J. Martínez-Romero](#) · [Daniel Lorenzo](#) · [Guadalupe Fuentes](#)



Source

Following (73)

[View all](#)



Franz W. Kellermanns

Joined 38.53 · University of ...

[Follow](#)



Patricia P. McDougall-C...

Joined 31.84 · Indiana Unive...

[Follow](#)



Francisco Javier Ronda...

Joined 26.9 · Universidad de...

[Follow](#)

Followers (233)

[View all](#)



Emilio Díez

Joined 6.53 · Universidad de...

[Follow](#)



Vesa Johannes Puhakka

Joined 20.44 · University of ...

[Follow](#)



Melquicedec Lozano

Joined 6.08 · University ICESI

[Follow](#)



Google Scholar search results for José C. Casillas. The search bar contains "José C. Casillas" and the results show "About 41,400 results (0.05 sec)".

Stand on the shoulders of giants



User profiles for José C. Casillas. Profile information includes: José Carlos Casillas, Universidad de Sevilla, Verified email at us.es, Cited by 3596.

Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model
AM Moreno, **JC Casillas** - Entrepreneurship theory and ... 2008 - journals.sagepub.com
The literature existing on entrepreneurship implicitly assumes that entrepreneurial orientation (EO) and growth orientation are positively related with each other. However, few studies, whether theoretical or empirical, analyze such relation in an explicit manner ...
☆ 95 Cited by 558 Related articles All 4 versions

High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis
AM Moreno, **JC Casillas** - Entrepreneurship and regional ... 2007 - Taylor & Francis
The purpose of this paper is to analyse the main variables that allow one to distinguish between high-growth firms and non-high-growth firms. Theoretically, we discuss such differences through a combination of economic (external approach) and strategic (internal ...
☆ 95 Cited by 282 Related articles All 6 versions

An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process
JC Casillas, AM Moreno, FJ Acosta, MA Gallego - Journal of World ... 2009 - Elsevier
Abstract Knowledge is considered an essential resource in a company's internationalization process, both from the sequential point of view and from the perspective of International Entrepreneurship. This paper proposes a model to integrate the influence of knowledge on ...
☆ 95 Cited by 194 Related articles All 6 versions

Google Scholar profile for José Carlos Casillas. Universidad de Sevilla, Verified email at us.es. Family Business, International Business, Entrepreneurship.

GET MY OWN PROFILE

Cited by

	All	Since 2013
Citations	3596	2697
h-index	26	23
i10-index	32	31

Year	Citations
2014	~100
2015	~150
2016	~250
2017	~350
2018	~450

TITLE	CITED BY	YEAR
Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model AM Moreno, JC Casillas Entrepreneurship theory and practice 32 (3), 507-528	558	2008
High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis AM Moreno, JC Casillas Entrepreneurship and regional development 19 (1), 69-88	282	2007
Current paradigms in the international management field: An author co-citation analysis FJ Acosta, JC Casillas International Business Review 14 (5), 619-639	245	2005
A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms JC Casillas , AM Moreno, JL Barbero Family Business Review 23 (1), 27-44	207	2010

Article: The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Growth: The Moderating Role of Family Involvement
May 2010 - Entrepreneurship and Regional Development 22(3):265-291
DOI: 10.1080/08985621003726135
José C. Casillas, Ana M. Moreno

Overview Stats Comments Citations (117) References (85) Related research (10+)

Abstract: Lumpkin and Dess [Lumpkin, G.T., and G.G. Dess, 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review 21, no. 1, 135-72] established the basis of their research agenda on the relationship between Entrepreneurial Orientation (EO) and company performance. A wide range of research has incorporated different moderating variables and dimensions of performance, such as profitability, growth, etc. Our work proposes the degree of family involvement comprising a moderating variable in the relationship between EO and company growth. This paper pursues to analyse the influence of family involvement on the relationship between EO and company growth. The empirical study was developed

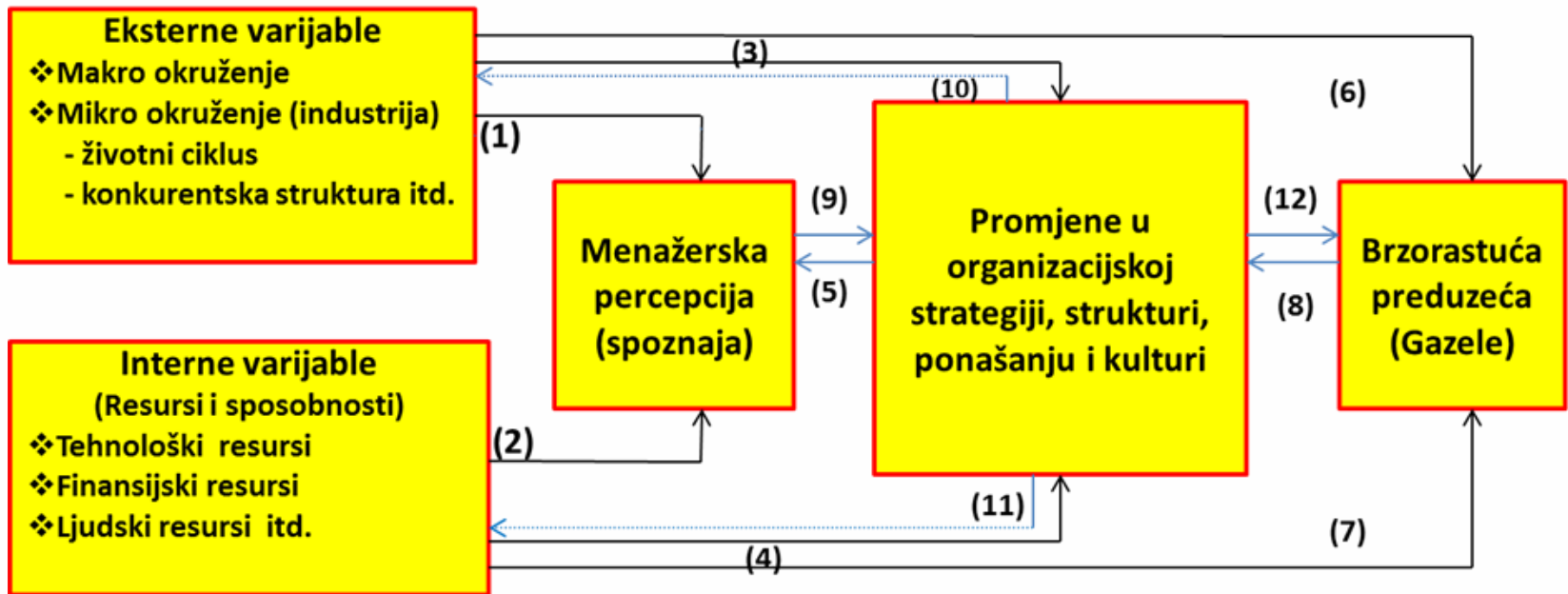
Ad you may be interested in

Recommend, Following, Share, Start a discussion



Brzorastuća preduzeća

Odrednice rasta brzorastućih preduzeća



- Model predstavlja dva različita generička pristupa:
- Prvi znači razvoj proaktivnog procesa rasta kao posljedica namjernog i svjesnog procesa (iako proces strateškog planiranja nije nužan) (odnos 1, 2,5,8)
- Drugi pretpostavlja mogućnost reaktivnog procesa rasta, na temelju povoljne promjene unutarnjim i vanjskim uslovima okoliša, iskorištavanih na efikasan način od strane operativnih menadžera (odnos 3, 4, 6 i 7).

- Mnoge studije su proučavale vezu između promjena u internom kontekstu preduzeća i procesa strateške promjene.
- *Rajagopalan i Spreitzer (2006.)* navode šest dimenzija: veličina firme, dob, dosadašnja uspješnost preduzeća, dosadašnja strategija, struktura vrha menadžmenta i struktura upravljanja.
- Te varijable su analizirane u najmanje dvije empirijske studije o strateškim promjenama. Sve ove mjere su unutrašnji faktori koji utječu na strategiju, strukturu, ponašanje i kulturu preduzeća. U tom smislu, ideja *Penrose (1959.)* o unutrašnjim odrednicama čvrstog rasta su ponovo intenzivirane. (*Casillas, Moreno, 2010*)

Suvremene tendencije istraživanja rasta

Prijedlog za razmišljanje o temi master rada

- *Smatra se da je rast preduzeća u pozitivnom odnosu sa dobrim upravljanjem.*
- U posljednjih nekoliko godina, neka istraživanja razvijaju model usmjeren ka povezivanju rasta preduzeća sa sposobnošću učenja i orijentacijom preduzeća sa sticanjem novih znanja od strane vrha menadžmenta. *(Casillas, Moreno, 2010)*
- Kroz interni brzi rast preduzeće se oslanja na tradicionalni sistem kroz: snažne zahtjeve za proizvodom gdje dominiraju segmentnim tržištem, naponi u istraživanju i razvoju kroz nove proizvode, kao i kvalitetom ljudskih potencijala favorizirati brzi razvoj i nove projekte. *(Dorbes, 2006)*

UNIVERZITET U ZENICI
EKONOMSKI FAKULTET

Aldijana Bunjak, dipl. oec

UTICAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPJEŠNOST AKVIZICIJA
U BOSNI I HERCEGOVINI

MAGISTARSKI RAD

Zenica, oktobar 2012.

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Područje istraživanja	2
1.2. Istraživačka pitanja	3
1.3. Cilj rada i hipoteze istraživanja	3
1.4. Metodološki pristup istraživanju	4
1.5. Planirani doprinos teze teoriji i praksi	5
1.6. Struktura rada	5
2. PREGLED LITERATURE	7
3. TEMELJNE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE	12
3.1. Pojam i definicija organizacijske kulture	12
3.2. Nastanak i razvoj organizacijske kulture	15
3.3. Važnost organizacijske kulture	19
3.3.1. Funkcije organizacijske kulture	22
3.3.2. Uticaj organizacijske kulture na menadžment	24
3.4. Određivanje organizacijske kulture	26
3.4.1. Kompleksnost organizacijske kulture	26
3.4.2. Karakteristike organizacijske kulture	28
3.5. Komponente i pokazatelji dominantne organizacijske kulture	29
3.5.1. Vrste organizacijske kulture	30
3.5.2. Intenzitet organizacijske kulture	33
3.5.3. Relevantnost organizacijske kulture	35
3.6. Mjerenje organizacijske kulture	37
3.7. Održavanje organizacijske kulture	38
3.8. Tradicionalna vs. moderna organizacijska kultura	39
3.9. Promjene u organizacijskoj kulturi	40
4. AKVIZICIJE I PERFORMANSE USPJEŠNOSTI AKVIZICIJA	44
4.1. Pojam spajanja i akvizicije	44
4.2. Historijski put razvoja spajanja i akvizicije	48
4.3. Motivi spajanja preduzeća	52
4.4. Akvizicijske sinergije	54
4.5. Akvizicijska premija	57
4.6. Faze u akvizicijskom procesu	58
4.6.1. Odabir ciljnog preduzeća	59
4.6.2. Sklapanje transakcije	60
4.6.3. Faza integracije	60
4.7. Ključni indikatori uspješnosti akvizicija	61
4.7.1. Kvantitativni pokazatelji	61
4.7.2. Kvalitativni pokazatelji	66
5. MODEL ZA USPJEŠNO PREUZIMANJE PREDUZEĆA TEMELJEN NA ENDOGENIM VARIJABLAMA	70

Uticaj organizacijske kulture na uspješnost akvizicija u Bosni i Hercegovini – eksterne strategije rasta

UNIVERZITET U ZENICI
Ekonomski fakultet u Zenici
Menadžment

Senada Ždralović

PODUZETNIČKIM STRATEGIJAMA NABAVE DO KONKURENTSKIH PREDNOSTI PREDUZEĆA

Magistarski rad

Mentor:
prof. dr. sc. Bahrija Umihanić

Zenica, 2015.

Poduzetničkim strategijama nabave do konkurentske prednosti preduzeća
Magistarski rad

SADRŽAJ RADA

UVOD	6
1.1 Područje istraživanja.....	9
1.2 Istraživačka pitanja.....	10
1.3 Cilj rada i hipoteze istraživanja.....	10
1.4 Metodološki pristup istraživanju.....	11
1.5 Planirani doprinos teze teoriji i praksi.....	12
1.6 Struktura rada.....	13
2. PREGLED LITERATURE	15
2.1 Pregled recentne inozemne literature.....	15
2.2 Pregled recentne domaće literature.....	19
2.3 Kratak opis izabrane recentne literature kao osnove za istraživanja.....	20
3. KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA.....	22
3.1 Komponente konkurentskih prednosti preduzeća.....	22
3.1.1 Konkurentska prednost zasnovana na resursima.....	24
3.1.2 Pristup ključnih kompetencija.....	25
3.1.3 Održiva konkurentska prednost.....	26
3.2 Strategija kao faktor konkurentске prednosti.....	28
3.2.1 Pojam strategije.....	28
3.2.2 Vrste strategija.....	30
3.2.3 Faktori uticaja na izbor strategije.....	32
3.2.4 Proces strateškog planiranja.....	34
3.2.5 Proces strateškog menadžmenta.....	35
3.3 Porterov model i analiza generičkih strategija.....	40
3.3.1 Porterov model dijamanata.....	40
3.3.2 Porterov model konkurentskih sila.....	43
3.3.3 Analiza generičkih strategija.....	45
3.4 Lanac vrijednosti i konkurentska prednost.....	56
4. NABAVA I STRATEGIJE NABAVE.....	63
4.1 Pojam, vrste i razvoj nabave.....	63
4.1.1 Modeli razvoja nabave.....	66
4.2 Nabava kao nezamjenjiva karika lanca vrijednosti.....	69
4.2.1 Nabava kao aktivnost podrške lancu vrijednosti.....	69
4.2.2 Nabava kao dio primarnih aktivnosti lanca vrijednosti.....	72
4.3 Nabava u kontekstu strategija preduzeća.....	74
4.3.1 Nabava u strategiji usmjerenoj na izvršenje zadataka uz minimalne troškove.....	75
4.3.2 Nabava u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti.....	77
4.4 Poduzetničke strategije nabave.....	83
4.4.1 Primjena Druckerovih poduzetničkih strategija u nabavi.....	84
4.4.2 Savremene poduzetničke strategije nabave.....	90
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ZNAČAJU PODUZETNIČKIH STRATEGIJA NABAVE U IZCRADNJI KONKURENTSKIH PREDNOSTI BOSANSKOHERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA.....	93

**Poduzetničkim strategijama nabave do konkurentskih
prednosti preduzeća – interne strategije rasta**

HVALA NA PAŽNJI