

Podsetnik – Šta je menadžment?

► Šta je menadžment?

- Navođenje organizacije prema definisanom cilju uz minimum transakcionih troškova
- Veština da se poslovi obave uz pomoć drugih ljudi (*Follett*)
- To je proces sačinjen od faza: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.



- ▶ Pojam menadžera i koncept menadžerske nadležnosti
- ▶ Efektivnost i efikasnost menadžera
- ▶ Klasifikovanje menadžera
- ▶ Menadžerske veštine
- ▶ Menadžerske funkcije (i uloge)

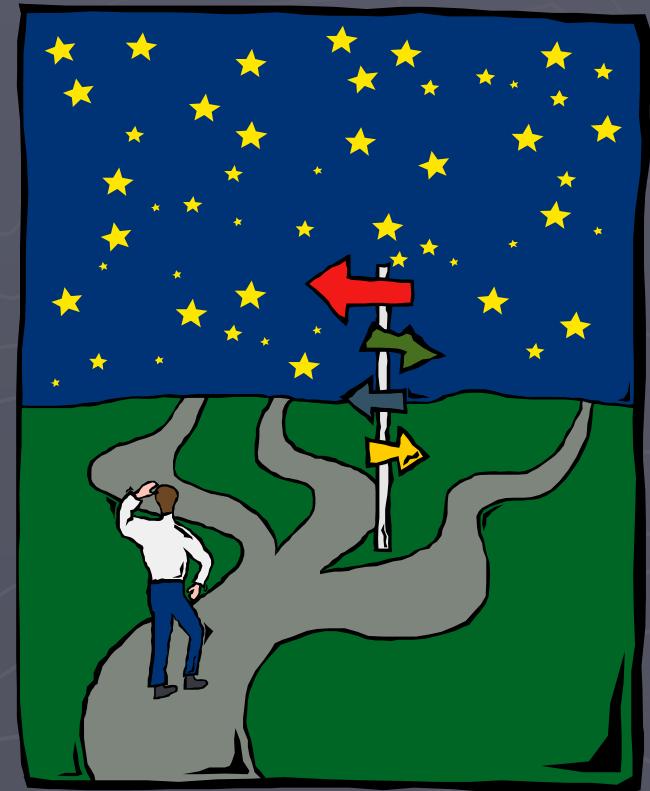


MENADŽERI: Pojam menadžera i koncept menadžerske nadležnosti

- ▶ Menadžeri - lica odgovorna i nadležna za ostvarenje ciljeva
 - Nadležnost – autoritet za donošenje odluka
 - Odgovornost – sprovođenje onih aktivnosti koje smo preuzeli
- ▶ Uži koncept menadžerske nadležnosti: donošenje odluka, sprovođenje odluka i kontrola odluka koje sprovode podređeni
- ▶ Širi koncept menadžerske nadležnosti
 1. Menadžeri rade pomoću ljudi
 2. Menadžeri imaju nadležnost nad alokacijom resursa
 3. Menadžeri imaju nadležnost za definisanje ciljeva
 4. Menadžeri razmišljaju analitički i konceptualno
 5. Menadžeri su medijatori
 6. Menadžeri su političari i diplomatice
 7. Menadžeri su simbol

MENADŽERI: Efektivnost i efikasnost menadžera

- ▶ P. Drucker (1909 – 2005):
 - Efektivnost znači raditi prave stvari (izbor “pravih” ciljeva)
 - Efikasnost znači raditi na pravi način (izbor “pravog” načina)
 - Efikasnost je bitna, a efektivnost kritična
- ▶ Uspešni menadžeri (diskusija):
 - Bill Gates
 - Richard Branson



MENADŽERI: Klasifikacije menadžera

- ▶ Prema hijerarhiji:
 - menadžeri prve linije (*first line managers*)
 - srednji menadžerski nivo (*middle managers*)
 - menadžerski vrh (*top managers*)

- ▶ Prema širini odgovornosti:
 - generalni menadžeri (*general managers*)
 - funkcionalni menadžeri (*functional managers*)



MENADŽERI: menadžerske veštine

Menadžeri
prve linije

konceptualne

ljudske

tehničke

Menadžeri
srednjeg nivoa

konceptualne

ljudske

tehničke

Menadžerski
vrh

konceptualne

ljudske

tehničke

MENADŽERI: menadžerske veštine

- ▶ Konceptualne veštine
 - Sposobnost menadžera da se organizacija sagleda kao celina i da se razume kako različiti delovi kompanije utiču jedan na drugi, kako se kompanija uklapa u svoje okruženje i kako to okruženje utiče na nju (šira slika – pogled sa krova).
- ▶ Ljudske veštine
 - Sposobnost da se dobro sarađuje sa drugima (komunikacija sa zaposlenima, rešavanje konflikata, motivacija zaposlenih)
- ▶ Tehničke veštine
 - Posebne procedure, tehnike i znanje koji su neophodni za obavljanje posla.

MENADŽERI: Menadžerske funkcije (i uloge)

Interpersonalna funkcija

- Sposobnost komunikacije sa drugima (2/3 vremena menadžeri provode u direktnoj komunikaciji sa interesnim grupama).

Informaciona funkcija

- Pružanje i primanje informacija od drugih analizirajući poslovno okruženje

Funkcija donošenja odluka

- Preduzetnik
- Rešavanje problema
- Alokator resursa
- Pregovarač

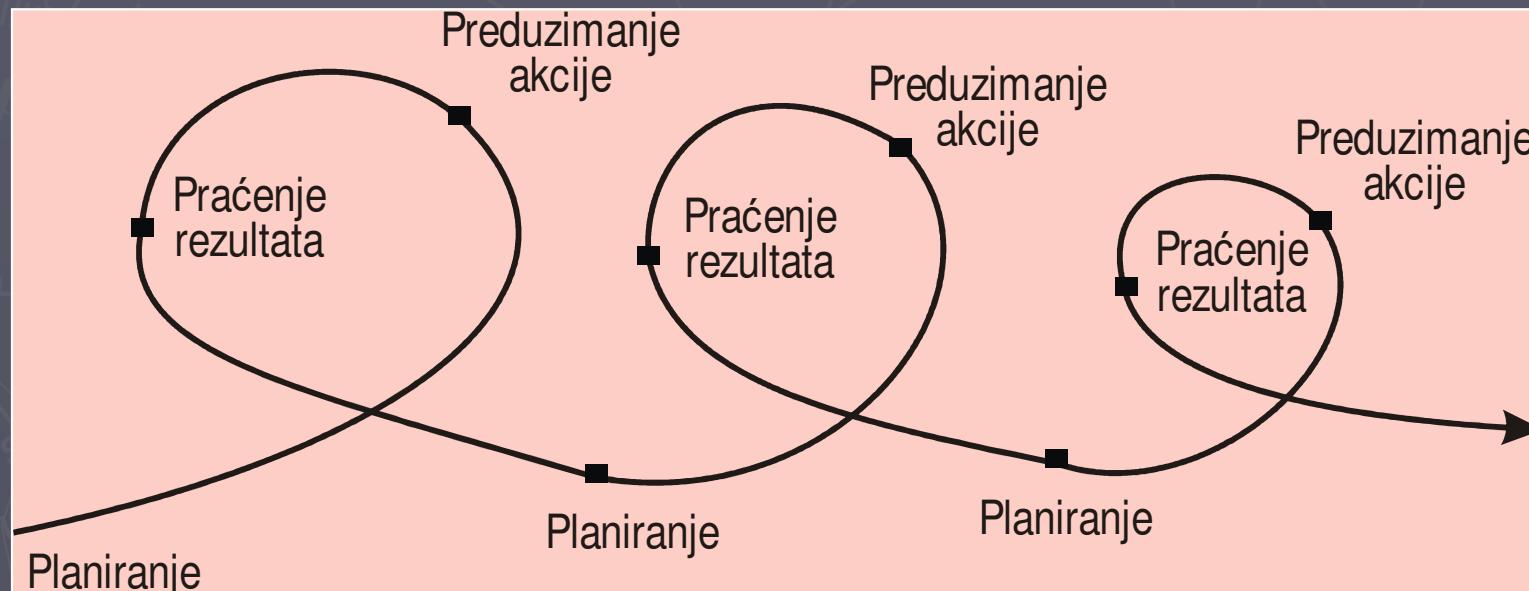
MENADŽERI: Karakteristike uspešnih menadžera restorana

- ▶ Multitasking
- ▶ Upravljati sopstvenim stresom
- ▶ Socijalne veštine
- ▶ Inovativnost
- ▶ Redovno pratiti raspored i nadoknadu zaposlenih
- ▶ Poznovati restoran
- ▶ Sistematičnost
- ▶ Fokus na profitabilnost restorana
- ▶ Strast prema poslu



PLANIRANJE: PRIMARNA I SUŠTINSKA FAZA PROCESA MENADŽMENTA - Pojam

- ▶ Planiranje se definiše kao određivanje ciljeva kao i načina za njihovo ostvarivanje. Rezultat procesa planiranja su planske odluke.
- ▶ Cikličan i kontinuiran proces



PLANIRANJE: PRIMARNA I SUŠTINSKA FAZA PROCESA MENADŽMENTA – Aktivnosti procesa planiranja

■ Aktivnosti procesa planiranja:

- 1. Dijagnoza stanja
- 2. Definisanje ciljeva (SMART pristup),
- 3. Određivanje akcija,
- 4. Merenje efekata

SMART Model

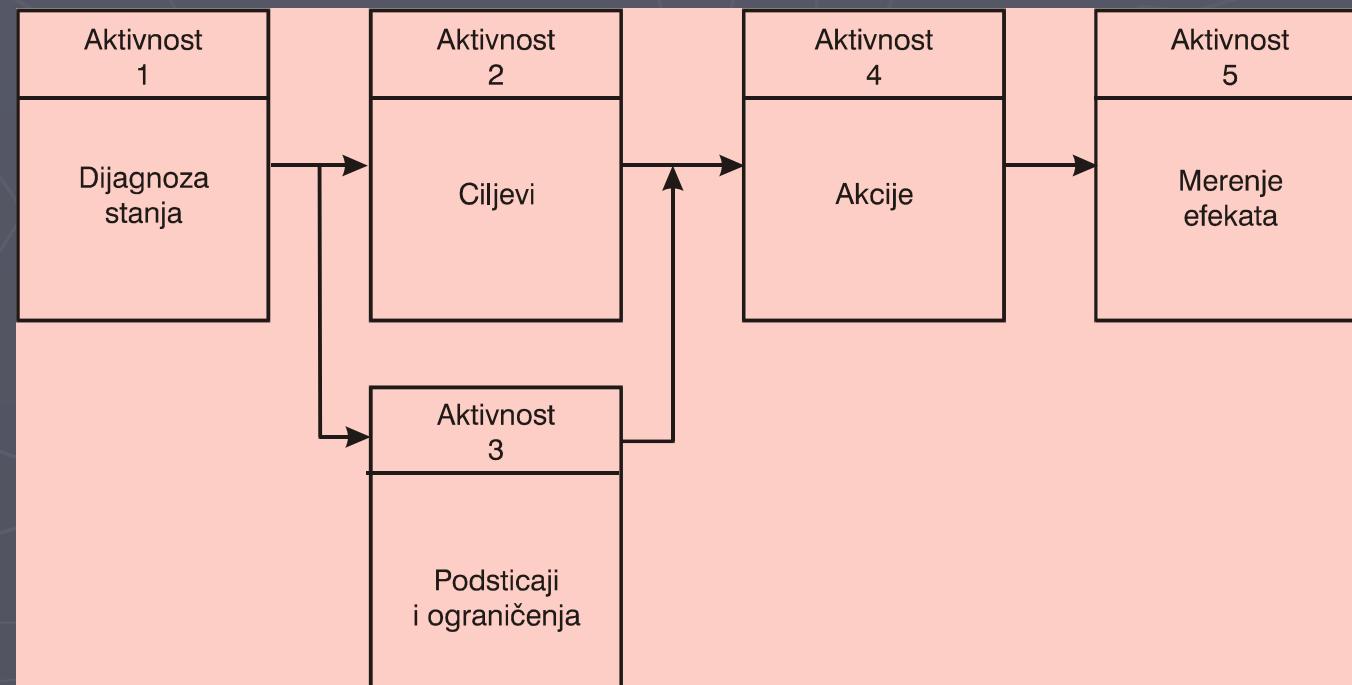
S- specific and supported

M- measurable and monitored

A- accepted and attainable

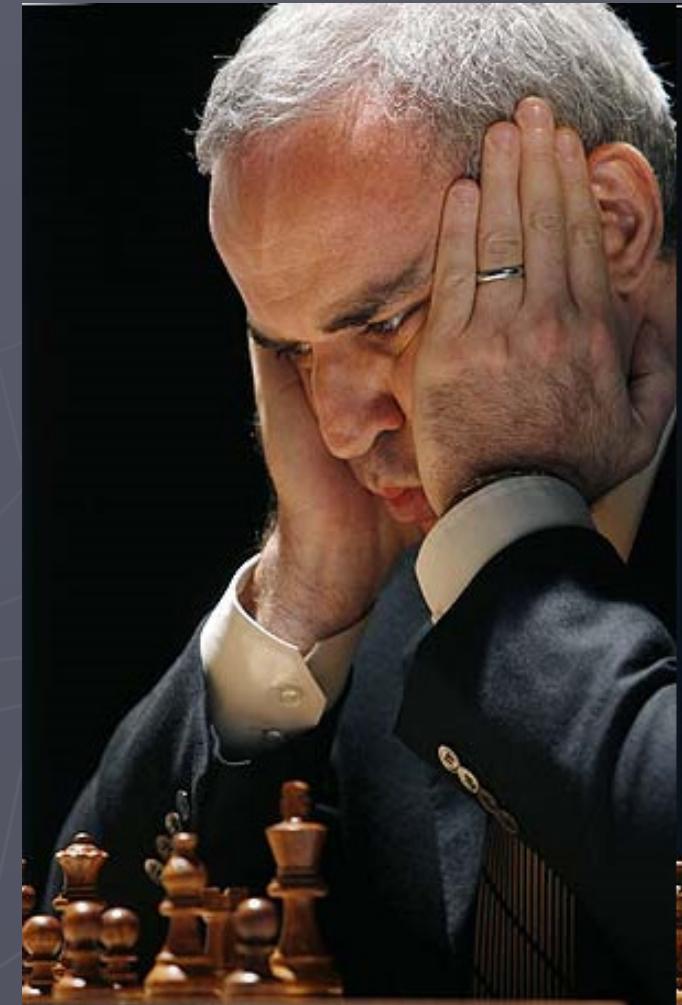
R- realistic and related

T- tested and time-oriented

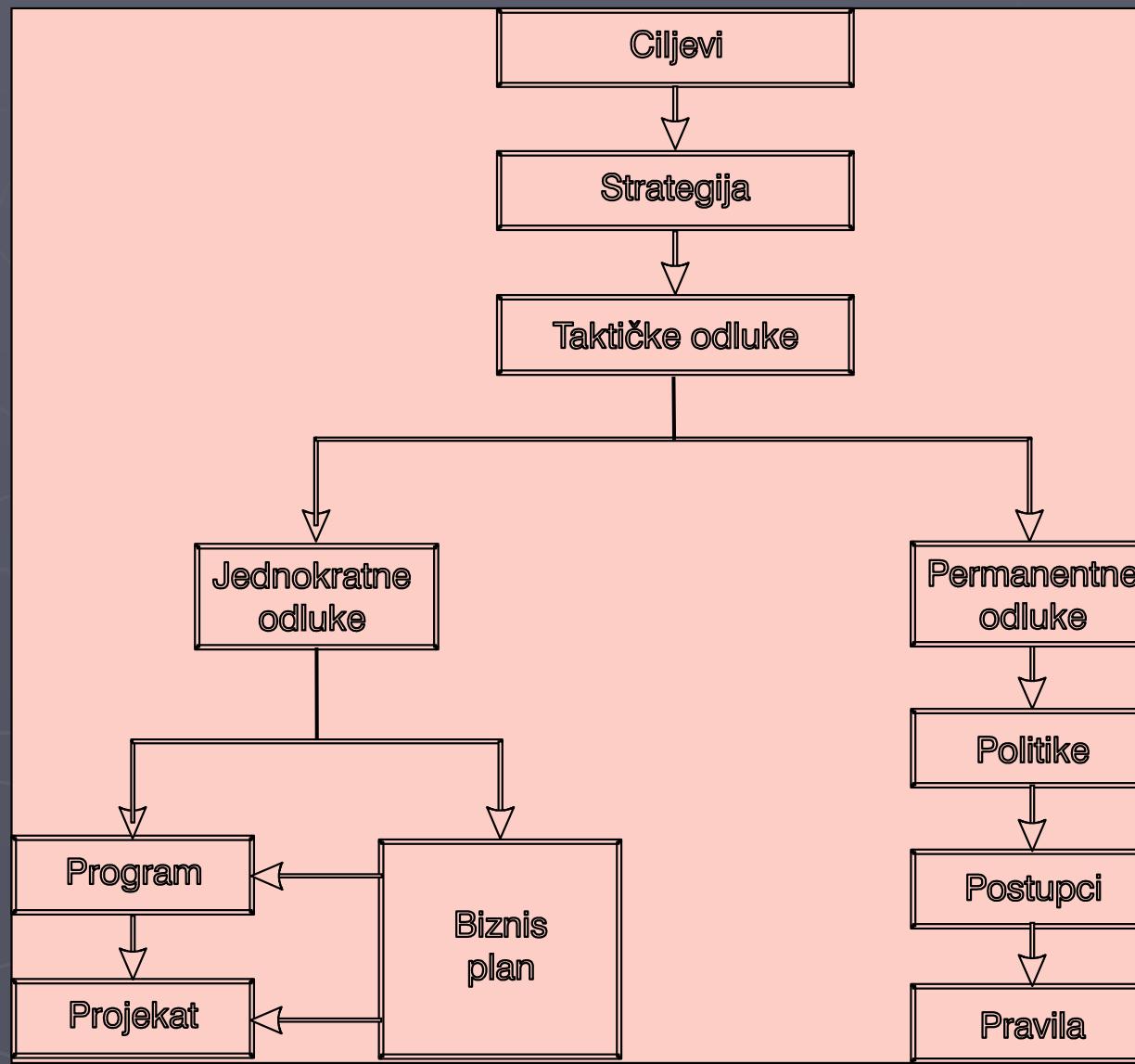


PLANIRANJE: PRIMARNA I SUŠTINSKA FAZA PROCESA MENADŽMENTA – Vrste planiranja

- ▶ Dve vrste planiranja: strategijsko i taktičko
- ▶ Strategijsko planiranje podrazumeva definisanje strategijskih ciljeva i strategije na bazi prethodno definisane vizije i misije
- ▶ Taktičko planiranje konkretizuje opšte ciljeve i načine njihovog ostvarenja kroz dnevne odluke
- ▶ Taktičko planiranje rezultuje dvema vrstama planskih odluka:
 - za jednokratnu upotrebu (biznis plan, projekat, program) i
 - za permanentnu upotrebu (politike, procedure-postupci, pravila).



PLANIRANJE: PRIMARNA I SUŠTINSKA FAZA PROCESA MENADŽMENTA – Vrste planiranja



PROJEKAT

- ▶ Definicija projekta (Project Management Institute): To je privremeni poduhvat koji je preduzet s ciljem da se izradi jedinstven proizvod ili pruži jedinstvena usluga.
- ▶ Projekat je skup aktivnosti sa unapred definisanim ciljem koji se ponaša kao izolovana celina (modul) u datoј organizacionoj strukturi.

CILJEVI: OSNOVNA PLANSKA ODLUKA

- ▶ Pojam i vrste
- ▶ Poslovni ciljevi
- ▶ Merila performansi (ili uspeha)
- ▶ Kritični faktori uspeha



CILJEVI: Pojam i vrste

- ▶ Cilj je primarna planska odluka
- ▶ Željeno stanje ili željeni nivo aktivnosti kojima se teži
- ▶ Vizija kao dugoročna aspiracija lidera
- ▶ Misija je najopštiji cilj preduzeća
 - Opšti i bezvremenski cilj
 - Iz misije se izvode vizija, ciljevi i druge planske odluke

*„Mi smo dame i gospoda
koji služe dame i
gospodu“*



CREDO

The Ritz-Carlton Hotel is a place where the genuine care and comfort of our guests is our highest mission.

We pledge to provide the finest personal service and facilities for our guests who will always enjoy a warm, relaxed yet refined ambience.

The Ritz-Carlton experience enlivens the senses, instills well-being, and fulfills even the unexpressed wishes and needs of our guests.



Our Mission

- To refresh the world...
- To inspire moments of optimism and happiness...
- To create value and make a difference.

Our Vision

Our vision serves as the framework for our Roadmap and guides every aspect of our business by describing what we need to accomplish in order to continue achieving sustainable, quality growth.

- **People:** Be a great place to work where people are inspired to be the best they can be.
- **Portfolio:** Bring to the world a portfolio of quality beverage brands that anticipate and satisfy people's desires and needs.
- **Partners:** Nurture a winning network of customers and suppliers, together we create mutual, enduring value.
- **Planet:** Be a responsible citizen that makes a difference by helping build and support sustainable communities.
- **Profit:** Maximize long-term return to shareowners while being mindful of our overall responsibilities.
- **Productivity:** Be a highly effective, lean and fast-moving organization.

Vision & Mission

4

VISION

Our vision is to be the premier provider of chicken to our customers with superior product & outstanding services.

MISSION

To be the best chain in the world by offering a world class chicken experience at affordable prices with consistent quality, value and commitment to its customer base.

TSM 19-Nandos 08/08/09



Vision, Mission & Values

Vision

- To be the leading fast food provider around the globe

Mission

- McDonald's brand mission is "to be our customers' favorite place and way to eat. Our worldwide operations are aligned around a global strategy called the Plan to Win, which center on an exceptional customer experience – *People, Products, Place, Price and Promotion.*"



Values

- **Enhancing customer experience**, summarized in "Q.S.C. & V."
 - Q- Provide good **QUALITY**
 - S- **SERVICES** to customer.
 - C- Have a **CLEAN** environment when customer enjoys their meal
 - V- The **VALUE** of products

Vision / Mission Statement



- **Vision**

To sell food in a fast, friendly environment that appeals to pride conscious, health minded customers

- **Mission**

*Our passion, as a restaurant company, is to put a **YUM** on people's faces around the world, **SATISFYING CUSTOMERS** every time they eat our food and **DOING IT BETTER** than any other restaurant company. The **UNIQUE EATING EXPERIENCE** at each of our restaurants **MAKE OUR CUSTOMER SMILE** and inspire their loyalty for life. Toward that end, our associates around the world are trained to be **CUSTOMER MANIACS**.*

andina

FOOD WINE COCKTAILS MUSIC PRIVATE DINING OUR STORY RESERVATIONS GIFTS CONTACT



Our Mission

Our mission is to celebrate and share Peruvian culture and cuisine.

Our Core Values

RESPECT

We value and respect everyone who comes through our doors, be they our guests or our staff. We consider their experience and well being our highest priority.

EXCELLENCE IN HOSPITALITY

We are committed to bringing the highest level of energy, knowledge, and enthusiasm to the job every day. We strive to reflect the best traditions of Peruvian hospitality, treating our patrons with grace and courtesy as honored guests in our home.

AUTHENTICITY AND CULTURAL CONNECTION

We seek to offer a genuine and authentic glimpse of Peru, honoring the country's traditions through food, art, ambiance, and service. We are proud to provide a truly Peruvian atmosphere and to serve dishes with authentic ingredients and preparation, which highlight their own rich history. In our role as ambassadors of Peru, we strive to create an exchange of culture, ideas, and people between Oregon and Peru. By sharing our stories, dishes, and flavors, we foster a mutual appreciation of cultures.

TEAMWORK AND FAMILY

Family and community are an essential part of life in Peru and at Andina. We are proud of the diversity of our staff and the depth of experiences and perspectives they bring to us. We uphold the belief that we work best when we work together, and we will support each other in our efforts to learn and grow.

SOCIAL AND ECOLOGICAL RESPONSIBILITY

We are dedicated to maintaining sustainable business practices. We support our partners in Peru and Oregon, and look for opportunities to positively impact our social and environmental surroundings through direct trade, community giving, and advocacy.

CILJEVI: Vrste

- ▶ Cilj je željeno stanje ili željeni nivo aktivnosti kojima se teži
- ▶ Prema stepenu merljivosti:
 - Zatvoreni (ciljevi koji su kvantifikovani – brojčano iskazani)
 - Otvoreni (ciljevi koji nisu kvantifikovani)
- ▶ Prema vremenu
 - Kratkoročni (ciljevi za čije ostvarenje je potrebno vreme do 1 godine)
 - Dugoročni (ciljevi za čije ostvarenje je potrebno više od 1 godine)



CILJEVI: Poslovni ciljevi

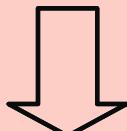
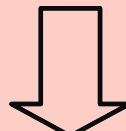
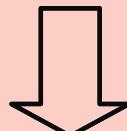
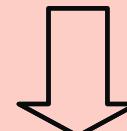
1. Diversifikacija rizika – ulaganje u razne poslovne poduhvate kako bi se mogući rizici sveli na minimum.
2. Ekonomski efikasnost – poslovanje preduzeća sa što manjim troškovima, ali ne na uštrbu kvaliteta usluge za potrošače (goste).
3. Profitabilan rast – rast prodaje koja ostavlja sve veći višak za vlasnika.
4. Tržišno učešće - potencijalna prodaja koju konkretno preduzeće može da ostvari za dati kapacitet tržišta.



Merila uspeha (KPIs)

- ▶ Parametri krvne slike restorana
- ▶ Ne mešati sa kritičnim faktorima uspeha (CSF, npr. lokacija, asortiman jela, posvećenost, znanje...)
- ▶ Indikatori da li ostvarujemo ciljeve ili ne
- ▶ KPI mora biti merljiv i mora biti kontrolabilan od strane onoga ko je za njega odgovoran.
- ▶ Mora proizilaziti iz cilja, a iz njega mora izlaziti zadatak. Logika Balanced Scorecard pristupa.

USKLAĐENA LISTA : Ciljevi, merila, zadaci i inicijative

CILJEVI	MERILA	ZADACI	INICIJATIVE
Šta se želi sa strategijom?	Kako se prati uspeh/neuspeh u ostvarenju ciljeva	Željene performanse ili stopa poboljšanja	Ključni potezi da bi se dostigli zadaci
			
Ciljevi	Merila	Zadaci	Inicijative
Tržišna prepoznatljivost	Satisfakcija kupaca	2014: 75% 2015: 85%	Razviti bazu podataka povratnih informacija od kupaca



Top 25 KPIs za restorane

Name	Category
\$ Revenue per available seat hour (RevPASH)	Revenue
% Canceled reservations	Occupancy
# Complaints per restaurant order	Customer feedback
% Positive feedback from guests	Customer feedback
% Reserved tables	Occupancy
# Guests per table	Occupancy
# Tables served per waiter	Service
\$ Revenue per available square meter (RevPAM)	Revenue
% Customers satisfied with the time to be served	Customer feedback
% Restaurants that apply principles of workplace safety and sanitation	Quality compliance
% Unavailability of menu items	Service
% Restaurants that apply principles of menu planning	Quality compliance
\$ Revenue per table	Revenue
# Time per table turn	Service
% Restaurants that apply principles of managing the purchasing process	Quality compliance
\$ Amount of dining	Revenue
% Food service strike rate	Occupancy
% Food loss	Cost management
% Tips from total collected	Customer feedback
% Food costs from food sales	Cost management
# New menu items	Service
# Guests	Occupancy
# Product quality uniformity	Quality compliance
% Beverage loss	Cost management
% Front of house labor	Service