

STRATEGIJA I STRATEŠKO PLANIRANJE



prof.dr.sc. Zdenko Klepić



STRATEGIJA

- Strategus – starogrčki jezik – osoba sa visokim vojnim činom
- Do sredine 18. St. riječ strategija odnosila se na vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova, te način dolaska i održavanja na vlasti
- **S vojnog aspekta strategija** se definira kao znanost o planiranju i usmjeravanju vojnih operacija
- **S ekonomskog aspekta** – razvijen strategijski pristup po kome se poslovanje poduzeća ne može više temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima, već i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina.



STRATEGIJA ODGOVORA NA SLJEDEĆA PITANJA

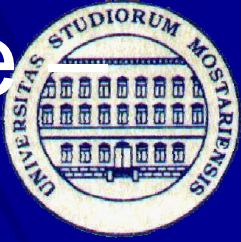
- Kako se prilagoditi promjenljivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojemu se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?



Definicija strategije – tradicionalni pristup

- **Strategija** se definira kao:
(Chandler.Jr.)“određivanje temeljnih dugoročnih **ciljeva** poduzeća, prilagođavanje **smjerova poslovnih aktivnosti** odnosno određivanje koncepcija i izbor **resursa** potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva”
(Koontz i Weichrich) “određivanje temeljnih **dugoročnih ciljeva poduzeća**, usvajanje **pravaca akcija i alokacija resursa** nužnih za njihovo ostvarenje”.

Radikalizacija definicije strategije suvremeni pristup



- Tradicionalni pristup stavlja u fokus racionalni proces planiranja
- Suvremeni pristup izlaže kritici tradicionalni
- **Mintzberg** – planski pristup netočno pretpostavlja da je strategija uvijek rezultat racionalnog planskog procesa.
- Strategije mogu proizaći iz poduzeća bez ikakvog formalnog plana
- Strategija je “obrazac u obilju odluka ili akcija”
- **Stacey** – strategiju tretira kao obrazac akcije – ozbiljna, uzbudljiva i često bizarna igra koju menadžeri međusobno igraju svakoga dana u vlastitu ili drugom poduzeću te s pojedincima u drugim poduzećima ili izvan njih.

Komponente strategije

- Strategiju čine četiri temeljne komponente:
 - Djelokrug (područje djelovanja)
 - Razmještaj resursa
 - Specifične kompetencije (ono po čemu se razlikuje od konkurencije)
 - Sinergija





Razine strategije

■ Korporacijske strategije

- Strategije cijelog poduzeće
- Daje odgovor na pitanje djelokruga i razmještaja resursa
- Dvije grupe strategija: glavna strategija i poslovni portfolio

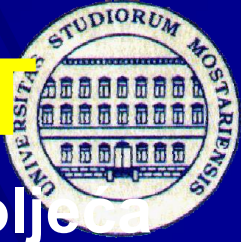
■ Poslovna strategija

- Strategija poslovne jedinice
- Karakteristična za multidivizijska poduzeća – svako ima svoj biznis

■ Funkcijska strategija

- Strategija funkcija poduzeća – Proizvodna, Prodajna, Marketinška, Istraživanje i razvoj, Ljudski potencijali

2. STRATEŠKI MENADŽMENT



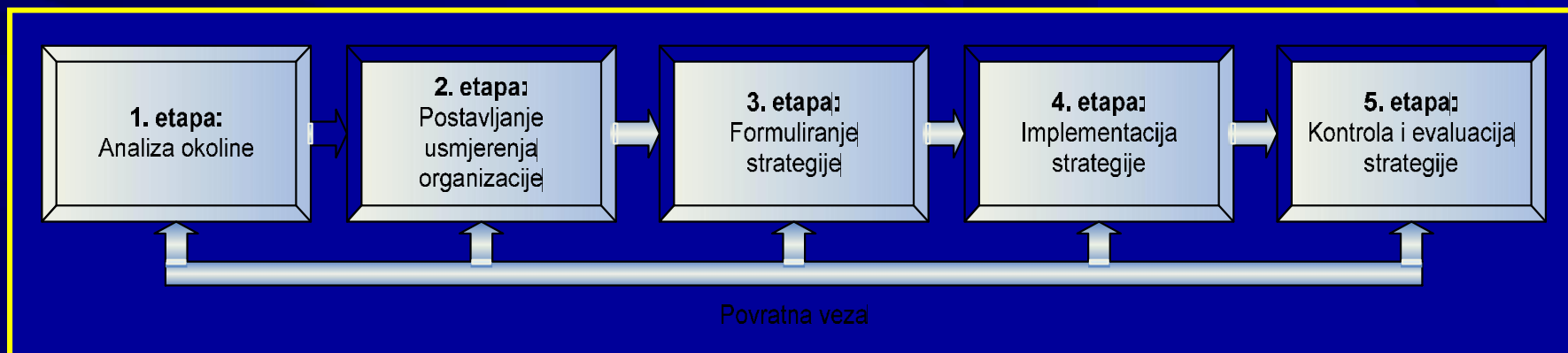
- Posljedica činjenice da se u drugoj polovici 20. stoljeća nije mogao ignorirati utjecaj okoline u donošenju odluka
- Okolina je dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna
- Morala se pozornost menadžmenta usmjeriti na eksterne faktore
- Definicije
 - **Wheelen & Hunger** – set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performance poduzeća
 - **Certo i Peter** – kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.
 - **Pearce i Robinson** – set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva

Karakteristike strateškog menadžmenta:



1. Kontinuiran proces koji permanentno traje
2. Angažman menadžera manifestira se u seriji etapa
3. Menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija ka ostvarenju ciljeva poduzeća
4. Mora osigurati da se poduzeće organizira da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline
5. Strateški menadžment je iterativan proces – započinje prvom etapom a završava posljednjom i počinje ponovo

2.2. Proces strateškog menadžmenta



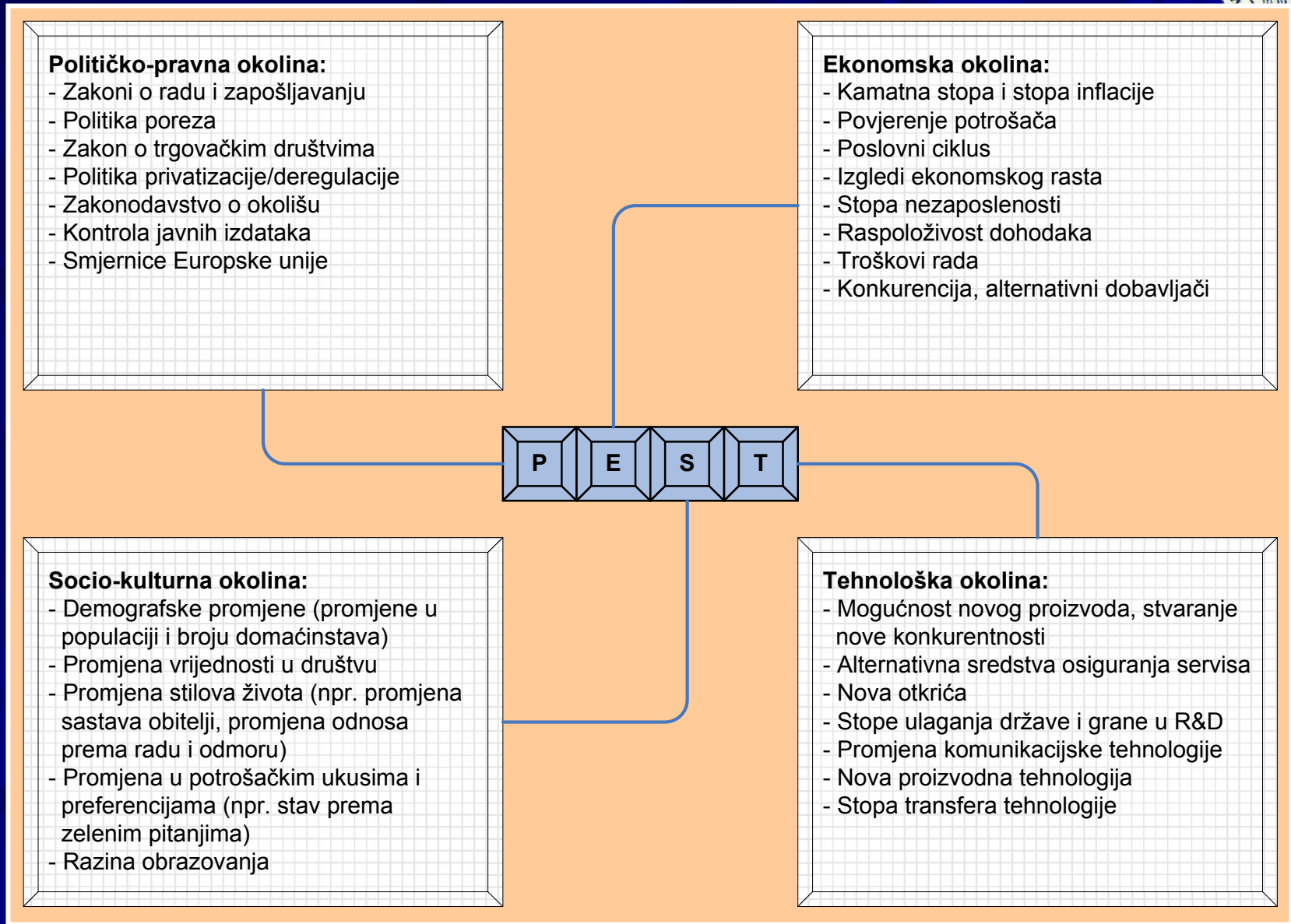
Slika – Etape u procesu strateškog menadžmenta



2.3. Analiza okoline

- **Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe ovih analiza:**
 - 1. analiza opće ili socijalne okoline,**
 - 2. analiza poslovne okoline ili okoline zadatka,**
 - 3. analiza interne okoline ili interna analiza.**

2.3.1. Analiza opće ili socijalne okoline





- Prvi je korak **PEST** analize identificiranje utjecajnih faktora u svakom tipu okoline.
- Drugi je korak ocjenjivanje identificiranih faktora utjecaja i to s dva aspekta:
 - s aspekta utjecaja korespondirajućih strategijskih faktora, koji se ocjenjuju tako da se
 - prijetnje ocjenjuju ocjenama od -5 do 0,
 - prilike ocjenjuju ocjenama od 0 do +5
 - s aspekta važnosti strategijskih faktora za poduzeće, koja se izražava ocjenama od 0 do +10.
- Treći je korak množenje ocjena utjecaja i važnosti faktora, te zbrajanje dobivenih vrijednosti.

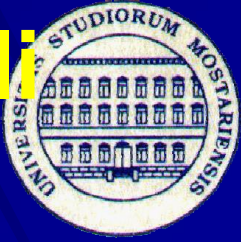
Rezultati analize mogu se pregledno prikazati u vidu tablice:.

Prikaz rezultata skeniranja okoline

Okolina	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Prilika (+) Prijetnja (-)
Političko-pravna	-2	5	-10
Ekonomska	2	10	20
Socio-kulturna	-1	2	-2
Tehnološka	-3	6	-18
Ukupno:			-10



2.3.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka



1. Stakeholder analiza

- Interni stakeholderi
- Eksterni stakeholderi
- U tu se svrhu koristi *stakeholder mapping* koja procjenjuje:
 - očekivanja svake stakeholder grupe,
 - moć, sposobnost ili sredstva da ta očekivanja ostvare,
 - vjerojatan (moguć) efekt ovih očekivanja na buduće strategije.

2. Analiza konkurentske okoline

- Analiza konkurentske okoline ima za cilj procjenu strategijskog utjecaja svake od analiziranih pet konkurentskih snaga (Porterove konkurentske snage), te izbor adekvatne strategije.

Stakeholders analiza



Dioničari

- Rast dividendi
- Rast cijene dionice
- Konzistentnu isplatu dividendi
- Rast neto vrijednosti aktive

Dobavljači

- Pravovremenu isplatu
- Adekvatnu likvidnost
- Integritet i javni položaj direktora
- Sposobnost pregovaranja managera nabave

Vlada

- Efikasnu uporabu energije i prirodnih izvora
- Pridržavanje zakona
- Plaćanje poreza
- Otvaranje radnih mjesta
- Novac za javne fondove

Kupci

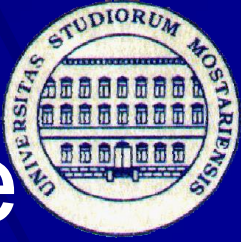
- Uvijek konkurentnu cijenu
- Isticanje kvalitetom proizvoda/usluge
- Politike povrata i nadomjestaka
- Jamstva/garancije
- Pouzdanost proizvoda

Zaposleni

- Dobre kompenzacije i beneficije
- Sigurnost posla
- Smisao i svrhovitost posla
- Mogućnost osobnog razvitka

Kreditori

- Likvidnost poduzeća
- Titulu i položaj managementa poduzeća
- Kvalitetu aktive
- Mogućnost plaćanja kamate i glavnice



2.3.3. Analiza interne okoline

- Postavljanje niza pitanja na koja treba dati odgovore
- Utvrđivanje tri faktora od kojih zavisi strategijska sposobnost:
 - Raspoloživost resursa
 - Kompetencija s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti
 - Balans resursa, aktivnosti i poslovnih jedinica u poduzeću
- Metode za utvrđivanje navedenih faktora:
 - Analiza resursa
 - Analiza kompetencija (standardne, ključne, potencijalne i temeljne)
 - Analiza lanca vrijednosti (primarne i aktivnosti potpore)
 - Analiza performanci



(1) Analiza resursa

1. identifikacija baze resursa

- Jesu li proizvodna sredstva (oprema) suvremena?
- Jesu li prikladno locirana?
- Je li osoblje pravilno kombinirano?
- Je li osoblje primjereno kvalificirano i vješto?
- Ima li poduzeće primjerenu financijsku strukturu (*debt/equity mix*)?
- Jesu li efektivni sistemi financijske kontrole (kao što je kontrola kredita i duga)?
- Ima li poduzeće važnih nematerijalnih resursa (kao što je *goodwill*)?
- Ima li poduzeće važnih resursa izvan poduzeća (kao što su dobri odnosi s ključnim kupcima ili dobavljačima)?

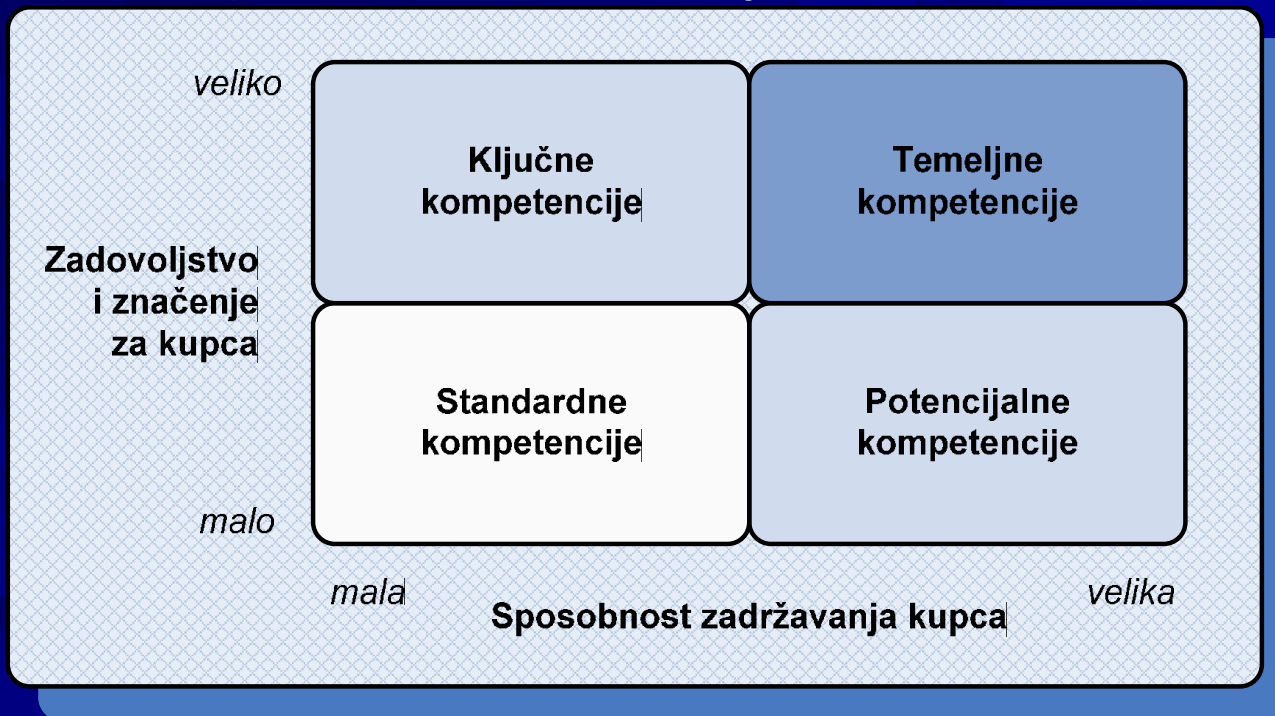
2. utvrđivanje načina rasporeda resursa po različitim aktivnostima (analiza lanca vrijednosti)

3. utvrđivanja balansa između resursa i aktivnosti poduzeća

(2) Analiza kompetencija



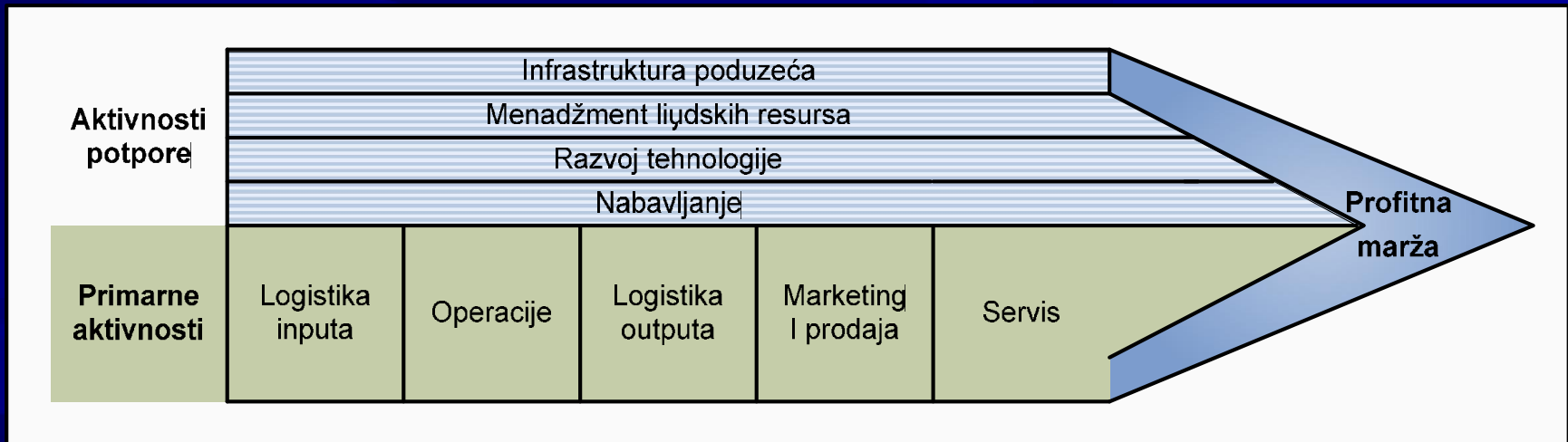
- Kompetencije predstavljaju ona obilježja poduzeća kojima se ono razlikuje u odnosu na konkurenciju.
- Razlika se utvrđuje:
 - s aspekta značenja i zadovoljstva za kupca
 - S aspekta sposobnosti zadržavanja konkurentske prednosti



Slika 20 - Tipovi kompetencija poduzeća

(3) Analiza lanca vrijednosti

- Sve aktivnosti podijeljene u dvije osnovne grupe:
 - Primarne aktivnosti
 - Aktivnosti potpore



Slika 21 - Lanac vrijednosti



(4) Analiza performanci poduzeća

- Analiza sposobnosti poduzeća treba dati odgovor na pitanje može li poduzeće ostvariti izabranu strategiju
- Svrha procjene je dvostruka:
 - Utvrditi je li poduzeće sposobno ispuniti očekivanja definirana ciljevima i strategijama
 - Uspostavljanje mogućnosti komparacije s drugima u industriji
- Benchmarking – metoda unapređivanja rada i poslovanja koja se temelji na promatranju i učenju od drugih
- **Tri ključna pitanja koja se postavljaju u procesu benchmarkinga:**
 1. *Gdje se nalazi naše poduzeće danas?*
 2. *Zašto su drugi bolji?*
 3. *Kako možemo postati najbolji u svojoj branši?*

2.3.4. Povezivanje analize eksternih i internih faktora



	Interne prednosti (S)	Interne slabosti (W)
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

Slika 22 - SWOT matrica za formiranje strategije

2.4. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

- Vizija poduzeća
- Misija poduzeća
- Ciljevi poduzeća



2.4.1. VIZIJA



- **Vizija (lat. *visio* - pojava, prikaz, misao) obično označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja.**
- **U kontekstu managementa ona označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna.**
- ☺ ***Vizija - jasna predodžba budućih događaja (budućnosti), odnosno dugoročni željeni rezultat, unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja.***

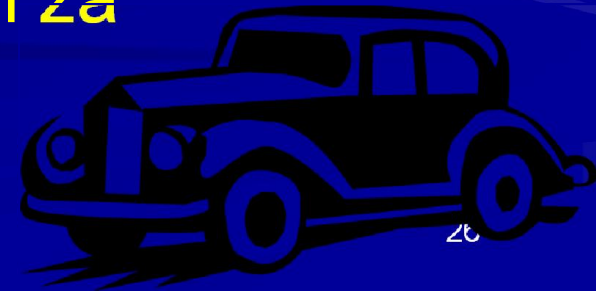


Vizija

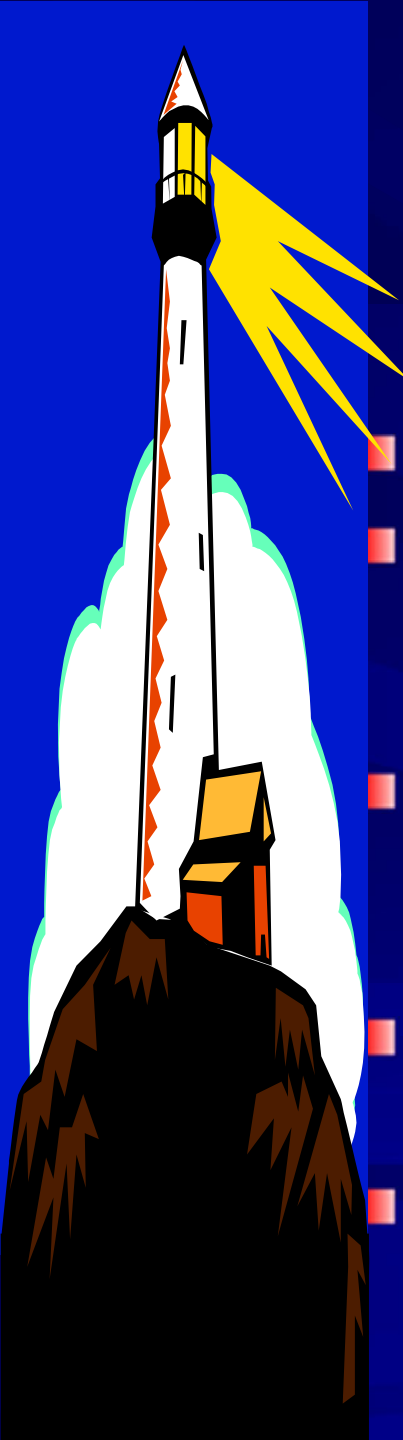
- Daje odgovor na pitanje, što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru.
- Vizija predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća.
- Pomaže menadžmentu da sagleda položaj poduzeća u budućnosti te da se počne pripremati za budućnost koja dolazi
- Vizija poduzeća potrebna je svima u poduzeću kako bi je mogli slijediti – oni time znaju pravac kojim treba ići.

Primjeri poznatih vizija

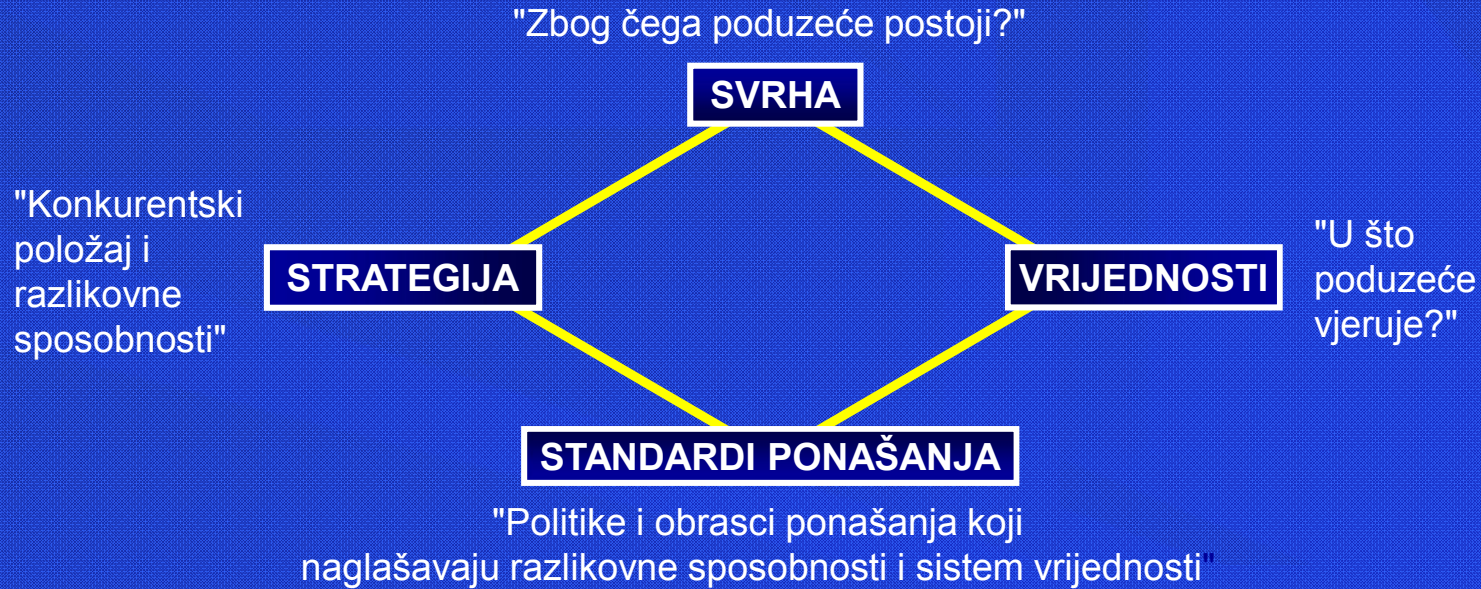
- HENRI FORD – Vizija - proizvesti jeftin i svakome pristupačan masovni automobil, označila cijelu ljudsku epohu.
- STEVE JOBS I STEPHEN WOZNIAK – Vizija – pristupačnijeg kompjutera, dovela do stvaranja personalnih računala i informatičke revolucije.
- Misao književnika Antoane de Saint-Exuperyija “ Ako želiš sagraditi brod, nemoj okupljati ljude i naređivati im da nabave drvo, pripreme alat i podjele zadatke, već ih nauči težnji za beskrajnim morem”



MISIJA PODUZEĆA

- 
- A stylized illustration of a rocket launching from a mountain. The rocket is white with a black nose cone and a red and white striped body. It is launching from a brown, jagged mountain peak. A large plume of white smoke and fire surrounds the base of the rocket. The background is a solid blue color.
- **Misija = razlog postojanja poduzeća.**
 - **Misija označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća –razlikuje se od poduzeća do poduzeća**
 - **Iskaz vizije je usmjeren na iskazivanje konačnog stanja koje management želi ostvariti u budućnosti, a**
 - **Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća.**
 - **Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova.**

MODEL MISIJE





Svrha

- Misija mora sadržavati razlog zbog kojeg poduzeće postoji
- Razlog može biti različito koncipiran čak i za istorodna poduzeća
- Za neke je to:
 - Zarada više novca za dioničare,
 - Zadovoljavanje svih interesnih skupina
 - Može nadilaziti interese tih skupina
 - Marks & Spencer “Podizanje životnog standarda pučanstva”



Strategija poduzeća

- Strategijom se definira područje u kojem poduzeće djeluje, razlozi njegova postojanja, utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti, razlikovne sposobnosti koje proizlaze iz tih prednosti te posebna pozicija koju će poduzeće zauzeti
- **Mark & Spencer** - Jedna od njenih funkcija “ Opskrba hranom u kojoj želi osigurati poziciju najboljeg dobavljača visokokvalitetne hrane u UK. Konkurentska prednost dolazi od posvećenosti kvaliteti”



Standardi ponašanja

- Sastavni dio načina na koji poduzeće obavlja svoju djelatnost a prema njima se menadžment i s vi zaposlenici moraju ponašatio.
- Jedan od **Mark & Spencer** –ovih standarda tzv” vidljivi menadžment” – menadžeri se u dućanima moraju vidjeti



Vrijednosti

- Temeljna uvjerenja koja zaposlene vode u njihovu radu odnosno ostvarenju ciljeva
- To može biti:
 - marljivost,
 - Odanost poduzeću
 - Postignuće,
 - Odanost ljudskim odnosima i drugo
- Najbolje je kada se poklapaju osobne i organizacijske vrijednosti



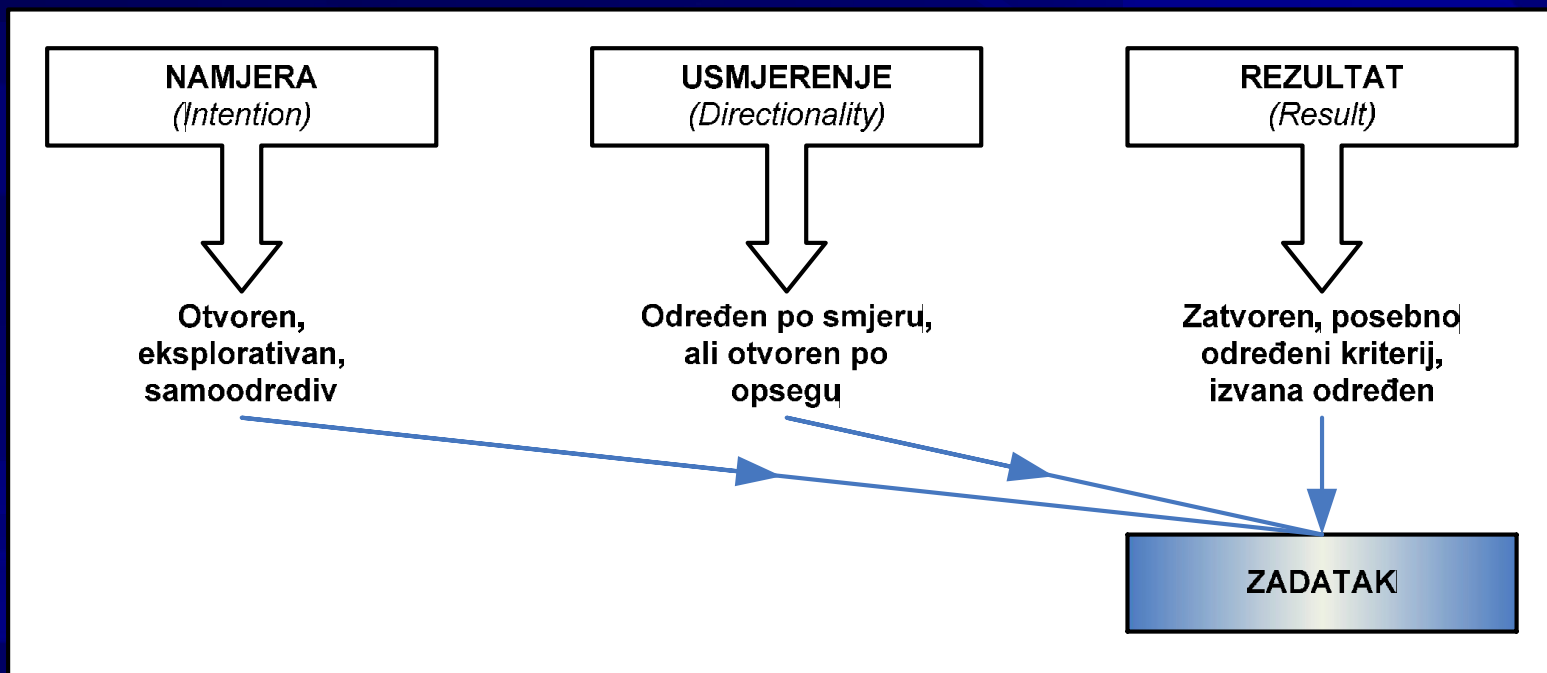
ISKAZIVANJE MISIJE

1. Što je naša svrha

2. Koja vrsta poduzeća želimo biti

- Potreba menadžmenta da preispituje misiju
- Pet fundamentalnih pitanja za preispitivanje misije:
 1. Kojim se poslom bavimo?
 2. Tko su naši kupci?
 3. Što je kupcu vrijednost?
 4. Koje su naše mogućnosti?
 5. Koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?
- Sadržaj misije
- Pet ključnih elemenata sadržaja misije:
 1. razvoj poduzeća - misija izvire iz povijesti i tradicije poduzeća.,
 2. tekuće preferencije managementa i vlasnika,
 3. okolina u kojoj egzistira poduzeće,
 4. sredstva kojima raspolaže poduzeće,
 5. specifična osposobljenost poduzeća.

2.4.3. Ciljevi poduzeća



Slika 23 - Koncept ciljevi

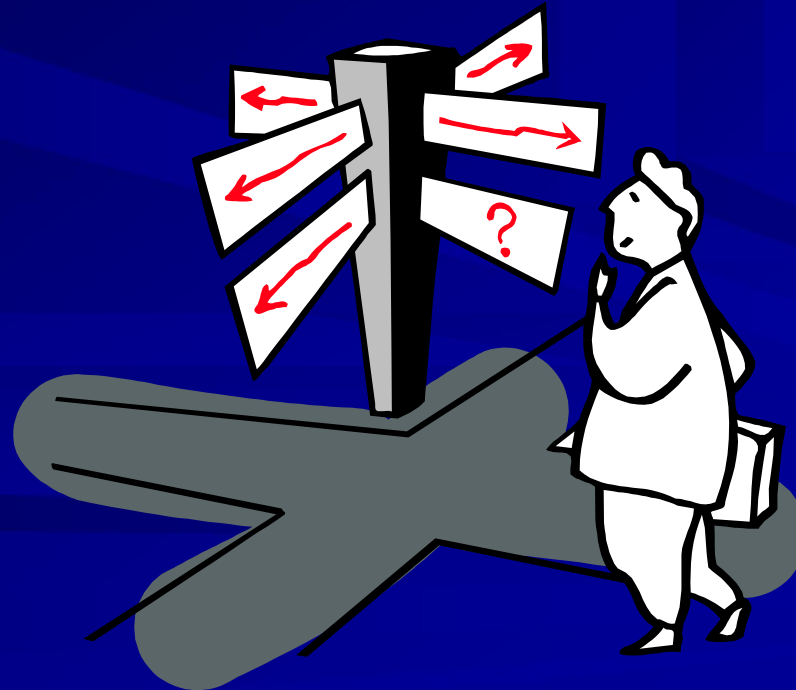


2.5.1. Korporacijske strategije

- Odluke kojima se bavi korporacijska strategija
 1. O razvoju portfelja poslovnih područja u poduzeću,
 2. O razvijanju veza među strategijskim poslovnim područjima i o sinergijama među njima,
 3. O uravnoteženju rizika i tokova dobiti u okviru poduzeća,
 4. O uravnoteženju novčanih tokova u okviru poduzeća,
 5. O poželjnim rezultatima koje bi jedinice i poduzeća kao cjelina trebali doseći.

Pristupi korporacijskih strategija

- Glavna strategija
- Poslovni portfolio





(1) Glavna strategija

- Primjenjuje se najčešće kada poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili pak nekoliko jako povezanih tržišta
- **Razlikuju se tri tipa:**
- Strategija kontinuiteta
 - status quo strategija,
 - stabilna strategija)
- Strategija rasta (razvoja),
 - Strategija internog rasta
 - Strategija eksternog rasta

- Strategija u kriznim uvjetima (Digresivna strategija – strategija redukcije - dezinvestiranja)

Strategija kontinuiteta

- Status quo
- stabilizacije poduzeća



Strategija rasta

“Rast je uvjet opstanka”

■ Strategija internog rasta

– Ekspanzija

■ Proširenje tržišta (zemljopisna)

■ Proširenje programa proizvodnje

– Penetracija – povećanje udjela na postojećem tržištu

■ Strategija eksternog rasta

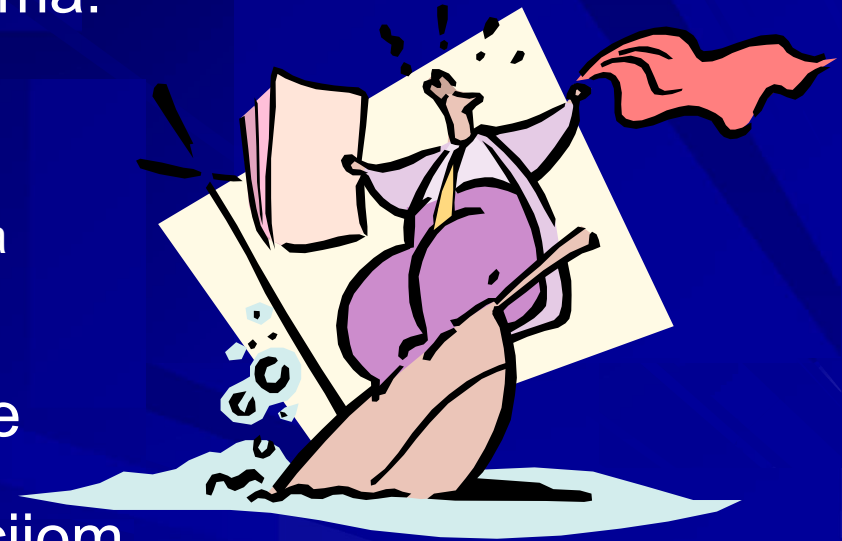
– Vertikalna integracija

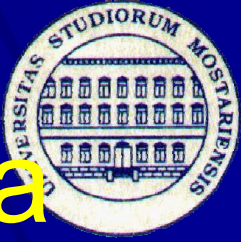
– Horizontalna integracija



Strategija u kriznim uvjetima

- Kriza označuje situaciju opasnosti za opstanak poduzeća
- Temeljne strategije u kriznim uvjetima:
 - Strategija konsolidacije i obnavljanja
 - Strateški zaokret
 - Selekcija i fokusiranje
 - Kontrakcija (oslobađanje-prodaja dijela biznisa ili imovine)
 - Strategija napuštanja djelatnosti
- Svrha je napuštanje djelatnosti koje nemaju izgleda u budućnosti i to prodajom, gašenjem ili preorijentacijom
- Tri potencijalne strategije
 - Strategija ubiranja plodova
 - Prodaja
 - Gašenje





(2) Modeli poslovnog portfelja

- Poduzeće ima mnogo različitih poslova koji nisu međusobno povezani
- Četiri tipa poslovnog portfolia:
 - Jednostavni portfolio (BCG matrica-relativni tržišni udio i stopa rasta tržišta)
 - Diferencirani portfolio (GE matrica – dva kriterija: privlačnost tržišta i konkurentske snage)
 - Portfolio konkurentskih prednosti ((kombinacija dvije dimenzije – broj i veličina strategijskih mogućnosti)
 - Strategijski domino (Dva pitanja: Gdje konkurirati? i Kako konkurirati?)



Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela-BCG

- Prikazana trima kategorijama
 - Relativni tržišni udio
 - Stopa industrijskog (tržišnog) rasta
 - Veličina ostvarene prodaje (Prikazuje se veličinom kruga)



Matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela-BCG

Visoka

ZVIJEZDE

- proizvodi u rastu
- izniman potencijal
- skroman financijski tijek
- investiranje

UPITNICI

- proizvodi u uvođenju
- veliki potencijal
- korištenje kapitala
- selektivno investiranje

Stopa rasta

KRAVE MUZARE

- zreli proizvodi
- veliki financijski tijek
- investiranje
- izvori kapitala za proizvode u rastu
- zadržavanje tržišnog kapitala

PSI

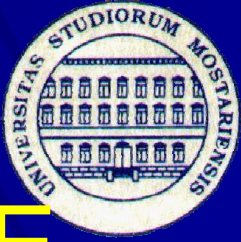
- proizvodi u opadanju
- mali financijski tijek
- bez investiranja

Niska

2.5.2015. Jaka

Relativna konkurentska pozicija

Slaba 43

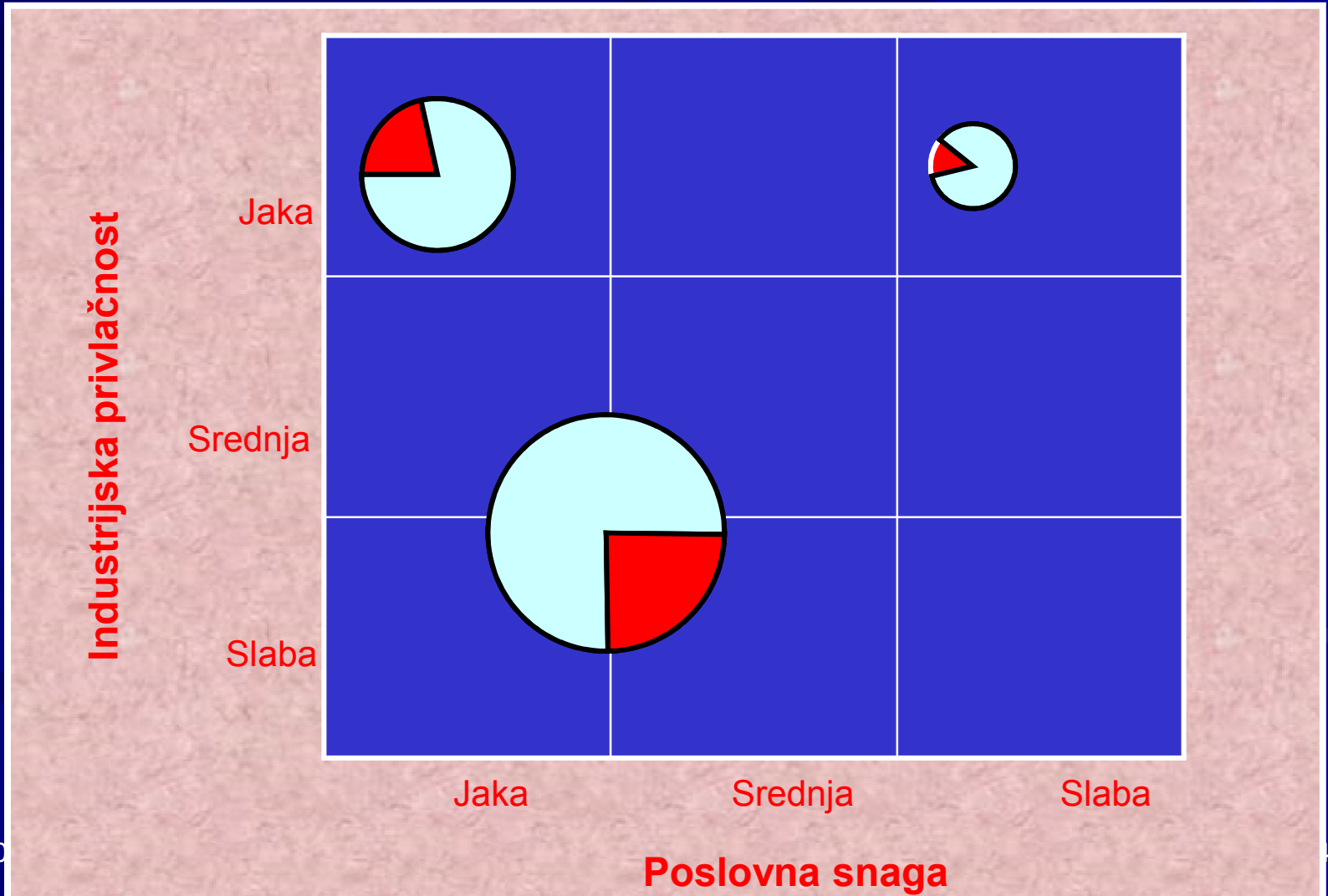


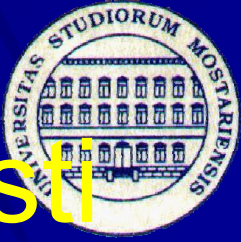
Portfelj matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage-GE

- Dugoročna privlačnost industrije
(Indikator dugoročnog prosječnog profitnog potencijala)
- Veličina poslovne snage
(Indikator je relativne profitabilnosti u odnosu na konkurenciju)

Odsječkom kruga prikazuje se apsolutni tržišni udjel poslovne jedinice u industriji

Matrica poslovne snage i industrijske privlačnosti-GE





Portfelj konkurentskih prednosti

- Orijentiran na utvrđivanje strateških prednosti poduzeća i njegovih strategijskih cjelina
- Moguće se usmjeriti na:
 - unutrašnjost poduzeća prema strategijskim cjelinama
 - Prema dijelovima okoline koje je potrebno mijenjati radi stvaranja ili jačanja konkurentskih prednosti



Strategijski domino

- Predstavlja paletu potencijalnih strategijskih izbora za svaku strategijsku poslovnu cjelinu
- Odgovara na dva pitanja:
 - Gdje konkurirati?
 - Kako konkurirati?
- Gdje? Mogućnosti- cijelo tržište ili tržišne niše
- Kako? Mogućnosti-poznati ili novi način



2.5.2. Poslovne strategije

- Karakteristično za multidivizijska poduzeća,
- Daje odgovor na pitanje “Kako konkurirati na svakom tržištu koje je poduzeće odabralo?”.
- Pojavljuju se u u obliku dvije kategorije – konkurentske strategije ili kooperativne strategije
- Mogu se razmatrati s dva aspekta
 - Generičke poslovne strategije
 - Poslovne strategije životnog ciklusa proizvoda (Različite strategije za različite skupine proizvoda koje su u različitim fazama na krivulji životnog ciklusa proizvoda)



Porterove generičke strategije

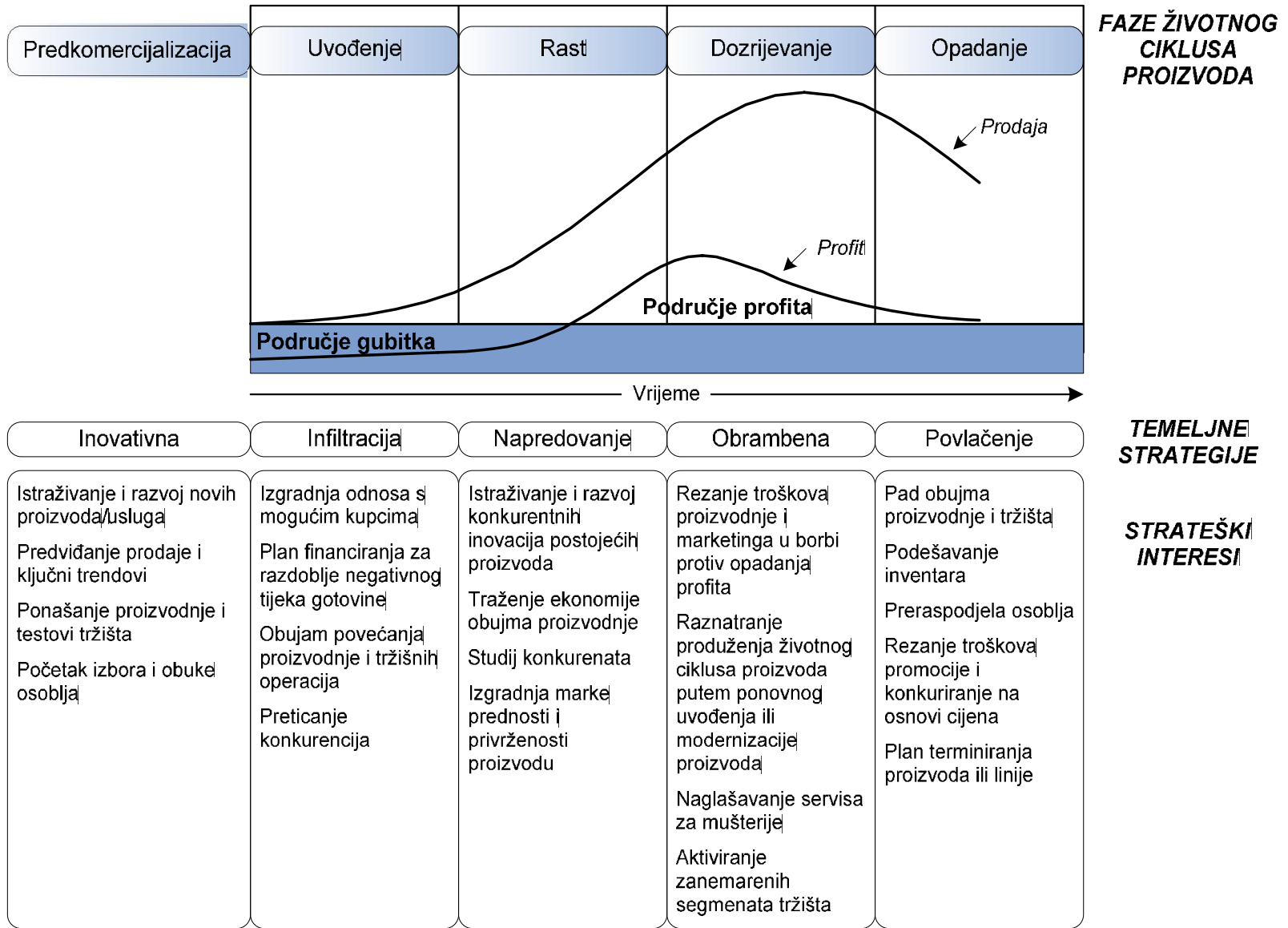




Portfelj matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja

- Faze u životnom ciklusu poslovne cjeline poduzeća su:
 - Mladost
 - Rast
 - Zrelost
 - Starost
- Oblikovanje se obavlja u četiri faze:
 1. Određivanje strategijskih centara
 2. Identifikacija faza u evoluciji za svaki centar
 3. Ocjena konkurentskog položaja
 4. Prikazivanje položaja na ADL matrici

Strategije životnoga ciklusa proizvoda



Povezane strategije za životni ciklus proizvoda (Kreitner, 1989, 192)

Faza uvođenja - marketing strategije

Promocija

Visoka

Niska

Visoka

Strategija brzog
ubiranja plodova

Strategija polaganog
ubiranja plodova

Cijena

Niska

Strategija brze
penetracije

Strategija polagane
penetracije



Faza rasta

Da bi poduzeće poduprlo rast prodaje dotičnog proizvoda, ono provodi strategiju tržišne ekspanzije koja se može provoditi:

- 1. poboljšanjem kvalitete proizvoda,**
- 2. otkrivanjem novih tržišnih segmenata,**
- 3. otkrivanjem novih kanala distribucije,**
- 4. snižavanjem cijena,**
- 5. agresivnom ekonomskom propagandom.**



Faza zrelosti

Da bi sačuvalo stečenu poziciju, poduzeće mora izabrati jednu od sljedećih strategija:

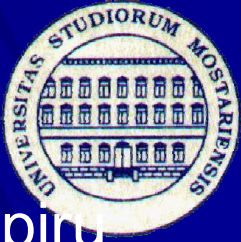
1. **Strategija modifikacije tržišta - proširenje postojećeg tržišta, povećanje broja kupaca, povećanje potrošnje dotičnog proizvoda (češća uporaba, veća prigodna uporaba te nova i različita uporaba).**
2. **Strategija modifikacije proizvoda - poboljšanje kvalitete proizvoda (trajnost, pouzdanost, učinkovitost i drugo), dodavanje neke nove karakteristike postojećem proizvodu (kao što su veličina, težina, opremljenost, dodaci i drugo) i poboljšanje dizajna proizvoda.**
3. **Strategija modifikacije marketing-mixa - cijene, distribucija, ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, osobna prodaja i usluge,**



Faza opadanja

Treba odlučiti:

1. da li i dalje proizvoditi dotične proizvode
 - povećanje ulaganja (da bi poduzeće dominiralo ili steklo dobar konkurentski položaj).
 - Zadržavanje razine ulaganja sve dok se ne razriješe neizvjesnosti u djelatnosti.
 - Selektivno smanjenje ulaganja odbacivanjem grupa kupaca koji mnogo ne obećavaju, uz istovremeno jačanje ulaganja poduzeća u lukrativna povoljna područja stalne potražnje kupaca.
 - Ubiranje plodova (ili mužnja) od ulaganja da bi se brzo nadoknadila gotovina, nezavisno o posljedicama ulaganja.
 - Brzo ukidanje određenog posla uz raspored njegovih sredstava što je povoljnije moguće.
2. da li modificirati njihovu marketing strategiju
3. da li napustiti proizvodnju dotičnih proizvoda.



Funkcijska strategija

■ Usmjeren na pojedina funkcijska područja, a koja podupiru ostvarivanje korporacijskih i poslovnih strategija

1. **Strategija marketinga: segmentacija tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketing mix, kanali distribucije, prodajna promocija, politika cijena.**
2. **Financijska strategija: struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala, politikadividendi, upravljanje aktivom.**
3. **Strategija proizvodnje: unapređenje proizvodnosti, planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja, kontrola kvalitete.**
4. **Strategija istraživanja i razvoja: razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj organizacije, tehnološko prognoziranje, patenti i licence.**
5. **Strategija ljudskih potencijala: kvaliteta performanci, politika regrutiranja, razvoj i promocija osoblja, politika kompenzacija.**



2.6. Implementacija strategije

- **Tri koraka u implementaciji strategije:**
 - 1. Analiza strateškog izbora**
 - 2. Izbor pristupa implementaciji**
 - 3. Neposredna implementacija**

2.6.1. Analiza strateškog izbora

Pet razina strateških promjena:

- 1. *Strategija kontinuiteta***
- 2. *Rutinska promjena strategije***
- 3. *Ograničena promjena strategije***
- 4. *Radikalna promjena strategije***
- 5. *Organizacijsko preusmjerenje.***



2.6.2. Izbor pristupa implementaciji

Pet fundamentalnih pristupa implementaciji strategije:

1. *Komandni pristup*
2. *Pristup temeljen na organizacijskim promjenama*
3. *Kolaborativni pristup*
4. *Kulturološki pristup*
5. *Pristup temeljen na rastu.*

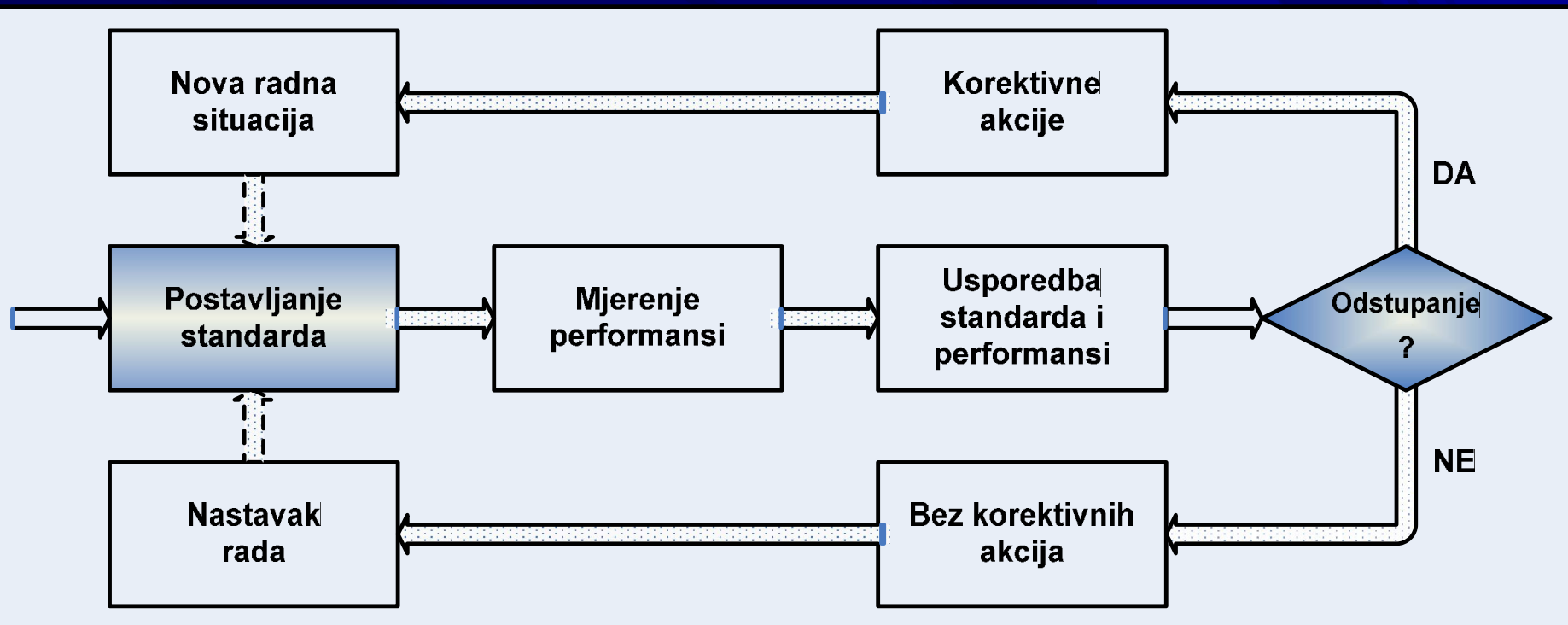
2.6.3. Neposredna implementacija strategije

Segmenti promjena u internoj okolini:

1. *promjene u organizacijskoj strukturi,*
2. *promjene u organizacijskoj kulturi,*
3. *promjene u organizacijskim resursima.*

Da bi se formulirana strategija uspješno implementirana potrebno je pored ostaloga *primijeniti odgovarajuće instrumente – programi, budžeti, pravila i procedure.*

2.7. Kontrola i evaluacija strategije



Slika 27 - Etape u procesu kontroliranja

2.8. Povratna veza

Kraj – Pitanja?

