

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 strategija* se definira kao određivanje temeljnih dugoročnih **ciljeva** poduzeća, usvajanje **pravaca akcija** i izbor i alokacija **resursa** nužnih za njihovo ostvarenje.

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?**

ETAPE PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA

Strategijsko planiranje se izvodi u četiri etape:

- 1. dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije,**
- 2. generiranje alternativnih strategija,**
- 3. selekcija generiranih strategija,**
- 4. razvoj strategijskog plana.**

Implementaciji strategije - dva pristupa:

- 1. pristupu koji se temelji na parcijalnim pitanjima**
- 2. integralni pristupi.**

Komponente strategije

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

Razine strategije

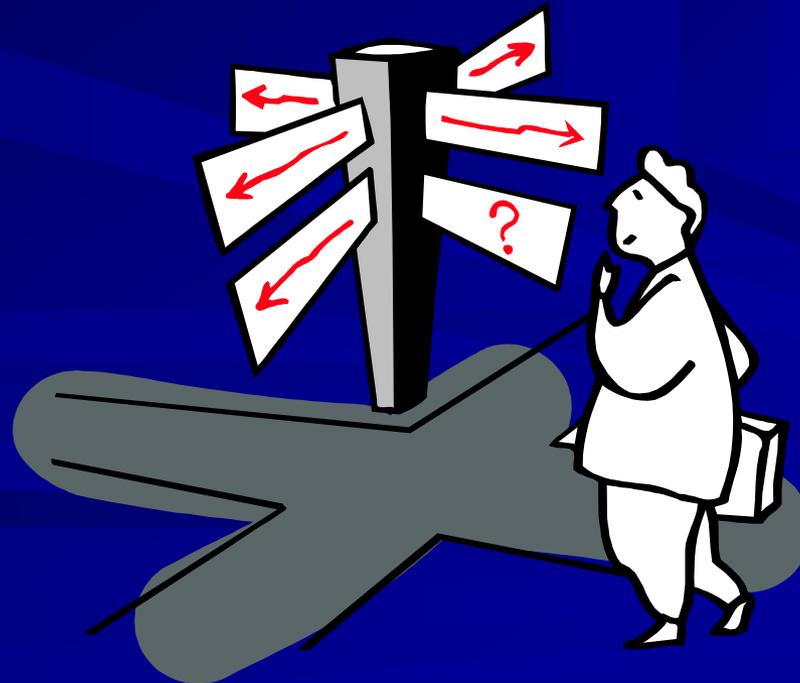
- Korporacijske strategije
(Strategije cijelog poduzeće)
- Poslovna strategija
(Strategija poslovne jedinice)
- Funkcijska strategija
(Strategija funkcija poduzeća –
Proizvodna, Prodajna, Marketinška, itd.)

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



Podjela glavnih korporacijskih strategija

- Strategija rasta (razvoja),
- Stabilna strategija - Strategija stabilizacije (normalizacije)
- Digresivna strategija – strategija redukcije (dezinvestiranja)

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 stabilizacije poduzeća

- Strategija konsolidacije
- Strategija stabilizacije



Strategija redukcije

- Selektivna strategija,
- Kaptivna strategija ili strategija zarobljavanja
- Strategija likvidacije



Poslovni portfolio

- 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?)

Poslovne strategije

- Karakteristično za multidivizijska poduzeća,
- Daje odgovor na pitanje “Kako konkurirati na svakom tržištu koje je poduzeće odabralo?”.
- Poslovne strategije na osnovi portfelj matrice
(Definira četiri vrste strategija za pojedina strat. posl. područja koja spadaju u pojedini kvadrant portfelj matrice)
- Porterove generičke strategije
- Poslovne strategije životnog ciklusa proizvoda
(Različite strategije za različite skupine proizvoda koje su u različitim fazama na krivulji životnog ciklusa proizvoda)

Funkcijska strategija

- Usmjerena 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.**

Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije

- Analiza interne okoline
- Analiza opće eksterne okoline
- Analiza poslovne eksterne okoline
- Povezivanje analize internih i eksternih faktora okoline

SWOT ANALIZA

- Snage i slabosti
- Prilike i prijetnje

Analiza opće ili socijalne okoline

- Političko-pravna okolina
- Ekonomska okolina
- Socio-kulturna okolina
- Tehnološka okolina

Analiza opće okoline

Političko-pravna okolina:

- Zakoni o radu i zapošljavanju
- Politika poreza
- Zakon o trgovačkim društvima
- Politika privatizacije/deregulacije
- Zakonodavstvo o okolišu
- Kontrola javnih izdataka
- Smjernice Europske unije

Socio-kulturna okolina:

- Demografske promjene (promjene u populaciji i broju domaćinstava)
- Promjena vrijednosti u društvu
- Promjena stilova života (npr. promjena sastava obitelji, promjena odnosa prema radu i odmoru)
- Promjena u potrošačkim ukusima i preferencijama
- Razina obrazovanja



PEST

Ekonomska okolina:

- Kamatna stopa i stopa inflacije
- Povjerenje potrošača
- Poslovni ciklus
- Izgledi ekonomskog rasta
- Stopa nezaposlenosti
- Raspoloživost dohodaka
- Troškovi rada
- Konkurencija, alternativni dobavljači
- Mogućnost novog proizvoda, stvaranje nove konkurentnosti
- Alternativna sredstva osiguranja servisa
- Nova otkrića
- Stope ulaganja države i grane u R&D
- Promjena komunikacijske tehnologije
- Nova proizvodna tehnologija
- Stopa transfera tehnologije

Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

- Provođenje na više načina:
 - Stakeholders analiza (analiza zainteresiranih grupa)
 - Dioničari
 - Dobavljači
 - Vlada
 - Kupci
 - Zaposleni
 - Kreditori
 - Analiza konkurentske okoline
 - Sadašnji
 - Potencijalni

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

Analiza interne okoline

- 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)
 - Portfolio analiza (matrice)

Analiza resursa

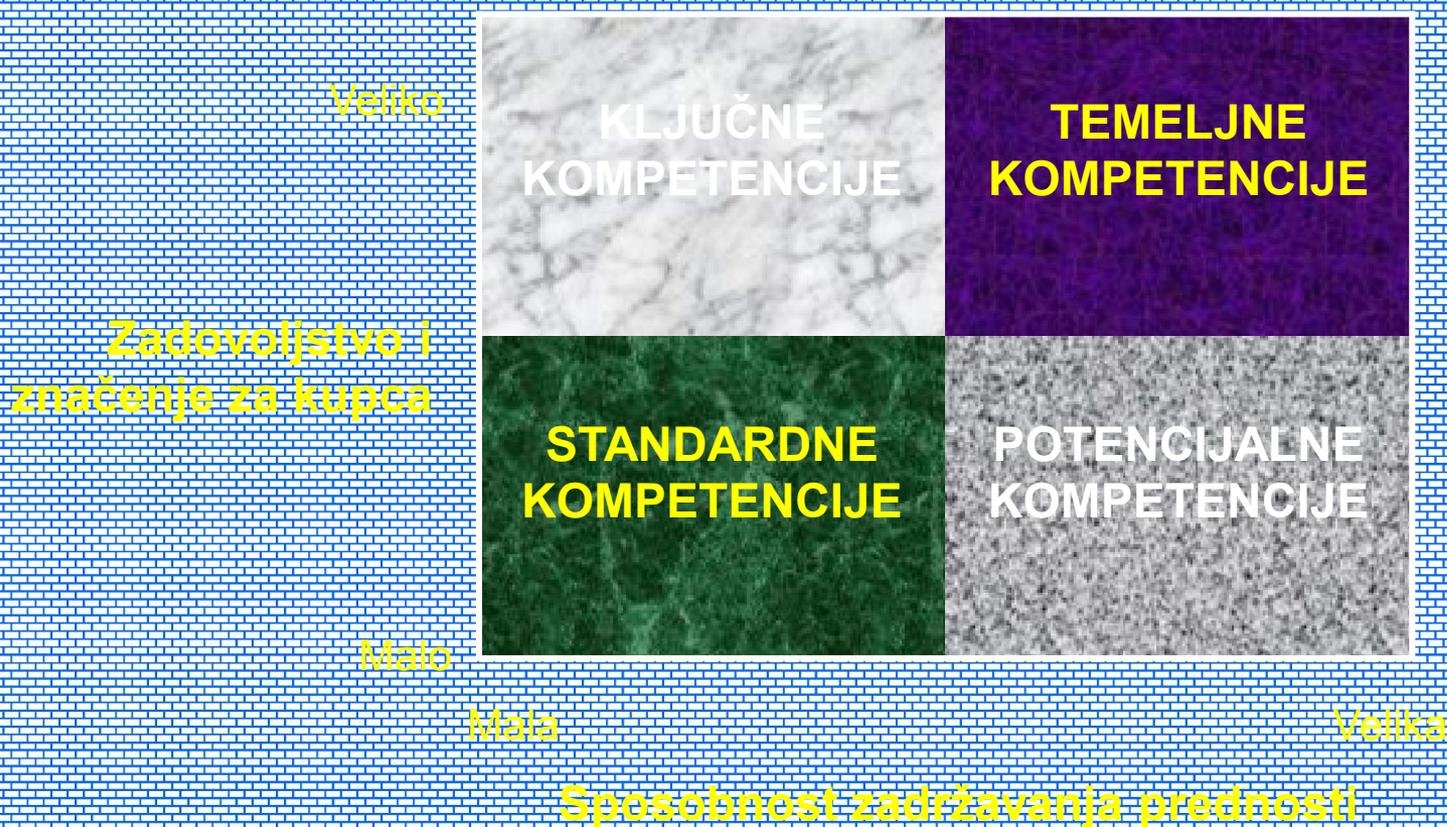
1. identifikacija baze resursa

- 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

Tipovi kompetencija



Metode formuliranja strategije

- Portfelj matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela,
- Portfelj matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage,
- Portfelj matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja.

Portfelj matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela

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

Matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela

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 konkurentna pozicija

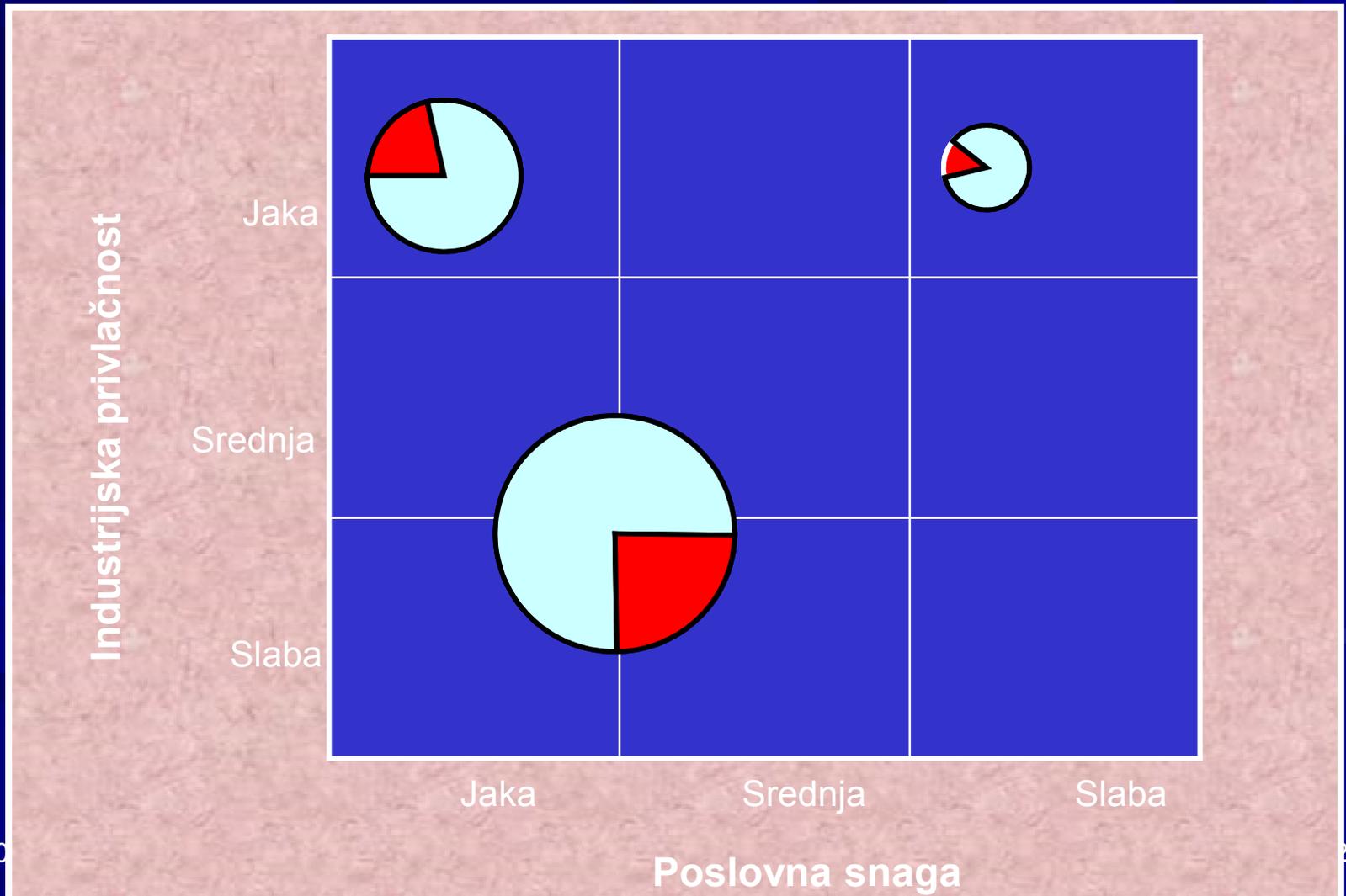
Slaba 26

Portfelj matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage

- 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



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
 - Interni
 - Eksterni

Povezivanje analize eksternih i internih faktora

- SWOT analiza je razvijena kao sredstvo analize odnosa **internih**:
 - Prednosti (S – Strenghts)
 - Slabosti ((W- Weaknesses) i **eksternih**
 - Prilika (O – Oportunities) i
 - Prijetnji (T – Threats)

Povezivanje – SWOT analiza

Interne prednosti (S)

Interne slabosti (S)

Eksterne prilike (O)

**SO strategija
Maxi-maxi**

**WO strategija
Mini-maxi**

Eksterne prijetnje (T)

**ST strategija
Maxi-mini**

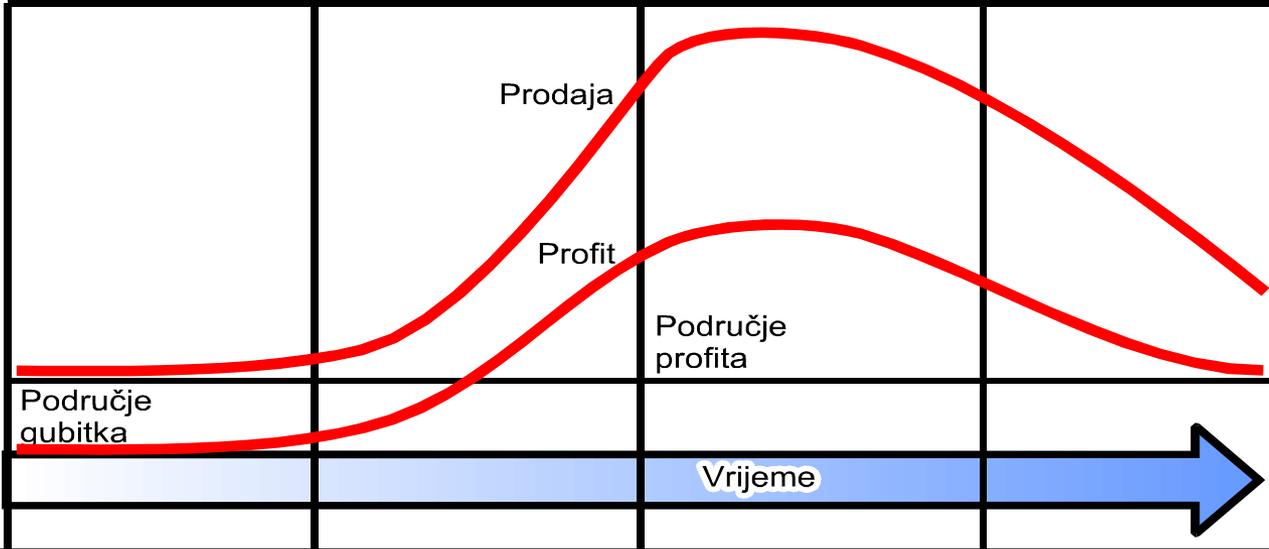
**WT strategija
Mini-mini**

Generiranje alternativnih strategija

- Najpoznatije metode za generiranje alternativnih strategija koje će koristiti za ostvarenje ciljeva poduzeća:
 - Model životnog ciklusa proizvoda
 - Porterov model 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



Faze životnog ciklusa proizvoda

Predkomercijalizacija	Uvođenje	Rast	Dozrijevanje	Opadanje
-----------------------	----------	------	--------------	----------

Temeljne strategije

Inovativna	Infiltracija	Napredovanje	Obrambena	Povlačenje
------------	--------------	--------------	-----------	------------

Strategijski interesi:

- Istraživanje i razvoj novih proizvoda i usluga
- Predviđanje prodaje i ključni trendovi
- Ponašanje proizvodnje i testovi tržišta
- Početak izbora i obuke osoblja

- Izgradnja odnosa s mogućim kupcima
- Plan financiranja za period negativnog tijeka gotovine
- Obujam povećanja proizvodnje i tržišnih operacija
- Preticanje konkurencije

- Istraživanje i razvoj konkurentnih inovacija postojećih proizvoda
- Traženje ekonomije obujma proizvodnje
- Studij konkurenata
- Izgradnja marke prednosti i privrženost proizvodu

- Rezanje troškova proizvodnje i marketinga u borbi protiv opadanja profita
- Razmatranje produženja životnog ciklusa putem ponovnog uvođenja ili modernizacije proizvoda
- Naglašavanje servisa za mušterije
- Aktiviranje zanemarenih segmenata tržišta

- Plan obima proizvodnje i tržišta
- Podešavanje inventara
- Preraspodjela osoblja
- Rezanje troškova promocije i konkuriranje na osnovi cijena
- Plan terminiranja proizvoda ili linije

Faze životnog ciklusa- temeljne strategije

- Pretkomercijalizacija
- Uvođenje (mladost)
- Rast
- Dozrijevanje (zrelost)
- Opadanje (starost)
- Inovativnost
- Infiltracija
- Napredovanje
- Obrambena
- Povlačenje

Faza uvođenja - marketing strategije



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.
 - Ubriranje 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.

Porterove generičke strategije

- Strategija vođenja troškova- strategija konkurencije niskim troškovima,
- Strategija diferencijacije – strategija konkurencije unikatnim proizvodima,
- Strategija fokusiranja- strategija konkurencije usredotočena na odgovarajući tržišni segment.

Porterove generičke strategije

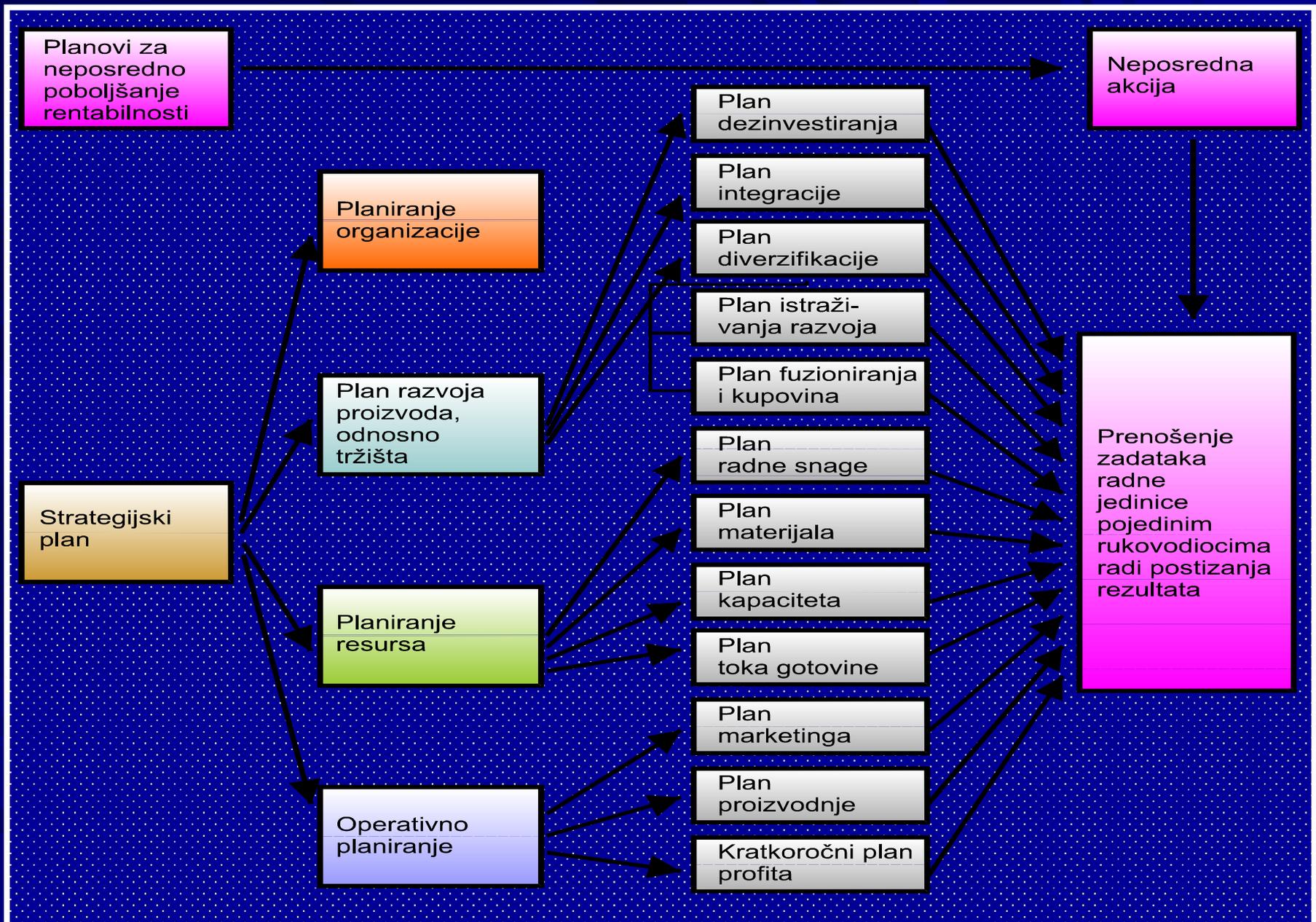


Razvoj strategijskog plana

- Evaluacija strategija koristeći tri temeljna kriterija: veličina rizika, vremenska prikladnost i reakciju konkurencije
- Postavljaju ga odbor direktora i top management
- Usmjeren je na utvrđivanje tehnoloških, marketinških, financijskih i ljudskih resursa, te sposobnosti operatike, istraživanja i razvoja, organizacije i managementa u ostvarivanju sinergijskih ciljeva.

Razvoj strategijskog plana

- Razvoj strategijskog plana obuhvaća:
 - Izbor adekvatne strategije
 - Utvrđivanje potrebnih ljudskih potencijala
 - Utvrđivanje tehnoloških potreba
 - Utvrđivanje financijskih resursa
 - Utvrđivanje adekvatne organizacije i managementa
- Strategijski plan ostvaruje se razradom taktičkih planova koji su usmjereni na ostvarenje taktičkih ciljeva.
- Taktički planovi uključuju srednju i nižu razinu managementa, imaju kraći vremenski horizont, te su specifičniji i konkretniji



IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

- Dizajniranje organizacijske strukture
- Izbor sustava koordinacije
- Konflikti i njihovo rješavanje
- Operacijske strategije
- Sustav nagrađivanja
- Informacijski sustav

KONTROLA STRATEGIJE

- Određivanje mjerne veličine
- Postavljanje standarda
- Mjerenje aktualnih performansi
- Usporedba aktualnih performansi sa standardima
- Evaluacija performansi i korektivne akcije

Pauza

