

Strateško planiranje

Predavanje iz Osnova menadžmenta



Pojam strategije i strategijskog menadžmenta

- ekonomisti preuzeli riječ *strategija* iz vojne terminologije u prvoj polovici 20. st.
- strategija poduzeća treba dati odgovore na sljedeća pitanja:
 - kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
 - kako rasporediti resurse?
 - kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem 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?

- prema tradicionalnom pristupu strategija se definira kao “određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.”
- suvremeni autori kritiziraju definiranje strategije na temelju planiranja ⇒ Mintzberg tvrdi da su često bolje strategije koje su proizašle iz samog postojanja poduzeća (slučajne strategije) od onih planiranih
- prema modernom pristupu strategija se definira kao “obrazac u obilju odluka ili akcija”

- Stacey definira strategiju kao “skup menadžerskih znanja kojima nije cilj smanjenje iznenađenja i povećanje razine predviđanja zbog unapređenja sposobnosti vrhovnog menadžmenta, već naprotiv, cilj je suočavanje s nepredvidivošću i njezina uporaba, upoznavanje s nekomplementarnim kulturama, kao što su nepostojanje koncenzusa, proturječnost, konflikt i nedosljednost.”


Razine strategija

- na temelju tri osnovne razine menadžmenta razlikuju se i tri razine strategije:
 - korporacijska strategija (na razini poduzeća)
 - poslovna strategija (na razini poslovne jedinice poduzeća)
 - funkcijska strategija (na razini poslovnih funkcija)


Korporacijska strategija

- daje odgovor na pitanje područja poslovanja i razmjesta resursa
- to su strategije najviše razine za koje su karakteristična dva pristupa:
 - glavna strategija
 - poslovni portfolio
- Glavna strategija** predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini složenih poduzeća (divizionalne organizacijske strukture)


8. Strateško planiranje




- razlikuju se tri tipa glavnih strategija:
 1. stabilna strategija
 2. strategija rasta
 3. digresivna strategija
- stabilna strategija je usmjerena na održavanje uspješne razine poslovanja → budućnost poduzeća se zasniva na čvrstom kontinuitetu, odnosno bez većih promjena → koristi se u uvjetima stabilne ili sporo mijenjajuće okoline
- strategija rasta je karakteristična za poduzeća koja nastoje povećati opseg poslovanja u svim dimenzijama (rast proizvodnje, prodaje, tržišta i sl.) → može biti interna ili eksterna




- digresivnu strategiju karakterizira smanjenje opsega i razine poslovanja poduzeća, smanjenjem obujma poslovanja
- u tu svrhu kod nas se primjenjuju tri vrste digresivnih strategija:
 1. selektivna
 2. kaptivna
 3. likvidacijska
- selektivnom strategijom se provodi redukcija određenih niskopotencijalnih proizvoda
- kaptivnom strategijom se drugima prepušta donošenje glavnih odluka i time dovodi do smanjenja profita




- strategijom likvidacije se provodi likvidacija dijelova, odnosno cijelog poduzeća, kad nema mogućnosti saniranja poteškoća i zaustavljanja pada efikasnosti
- **Poslovni portfolio** je karakterističan za poduzeća koja imaju mnogo različitih poslovnih područja koja nisu međusobno povezana te je nužan različit pristup svakom od tih područja
- poslovnim portfoliom se poduzeće promatra kao skup različitih cjelina od kojih svaka ima svoju konkurentsku poslovnu strategiju, a koje se koordiniraju kako bi se osigurao relativno trajan opstanak i razvoj svake od tih cjelina i poduzeća u cjelini



- četiri su osnovna tipa poslovnog portfolia:
 1. jednostavni portfolio
 2. diferencirani portfolio
 3. portfolio konkurentskih prednosti
 4. strateški domino
- jednostavni portfolio dinamično uređuje poslovanje poduzeća za četiri strateška područja unutar kojih se nalaze strateške poslovne jedinice → izrađuje se portfolio sadašnjosti i portfolio budućnosti svake strateške poslovne jedinice → za ovu strategiju koristi se tzv. BCG matrica



- diferencirani portfolio se određuje na temelju portfolio matrice između privlačnosti tržišta i konkurentске snage poduzeća na tri strateška područja, a unutar svakog od njih na tri podpodručja
- portfolio konkurentskih prednosti utvrđuje strateške prednosti poduzeća i njegovih strateških cjelina na temelju broja i veličina strateških mogućnosti, čime poduzeće postaje aktivno u odlučivanju o vlastitom razvoju i razvoju okoline → strategije mogu biti usmjerene na unutrašnjost poduzeća ili prema dijelovima okoline



- strateški domino predstavlja paletu potencijalnih strateških izbora za svaku poslovnu stratešku cjelinu, ovisno o odgovorima na dva pitanja:
 1. gdje konkurirati?
 2. kako konkurirati?
- kombinacijom tržišne situacije i razvojne osposobljenosti strateških poslovnih cjelina da ovladaju cijelim ili dijelom tržišta na poznati ili potpuno nov način stvara se niz razvojnih mogućnosti

8. Strateško planiranje

Poslovna strategija

- poslovna strategija naglašava razinu poslovnih jedinica ili strateških poslovnih jedinica i usmjerena je na konkurentske prednosti poduzeća
- daje odgovor na pitanje kako konkurirati na svakom od odabranih tržišta, pri čemu se koristi različitim modelima sagledavanja mogućih alternativnih poslovnih strategija
- najčešće se koriste sljedeće metode izbora poslovnih strategija ⇒

- model životnog ciklusa proizvoda
- porterov model generičkih strategija

Model životnog ciklusa proizvoda

- temelji se na spoznaji da su i prirodni i umjetni organizmi podvrgnuti zakonu nastajanja i nestajanja → pojava, razvoj, zrelost, zasićenje, degeneracija i smrt
- životni ciklus proizvoda, prema Kreitneru, se sastoji od pet temeljnih tipova strategije:
 - faza predkomercijalizacije – inovativna strategija
 - faza uvođenja - infiltracija

- faza rasta – napredovanje
- faza dozrijevanja – obrambena
- faza opadanja - povlačenje

- faza predkomercijalizacije** počinje idejom o novom proizvodu ili usluzi, a završava njegovim nastupom na tržištu
- u ovoj fazi se samo ulaže te je potrebno izraditi takvu strategiju koja će osigurati najbrži i najveći povrat
- faza uvođenja** zahtjeva visoke troškove uvođenja i promocije novog proizvoda ili usluge

- rast prodaje je spor, a profit malen ili negativan
- uvođenje novog proizvoda podrazumijeva malu konkurenciju, što poduzeću omogućuje izbor između nekoliko strategija s obzirom na cijenu, promociju i kvalitetu proizvoda ili usluge
- kad se sagledavaju cijena i troškovi promocije moguće je poduzeti četiri različite strategije prikazane na sljedećoj slici ⇒

Strategije u fazi uvođenja

		PROMOCIJA	
		Visoka	Niska
CIJENA	Visoka	Strategija brzog ubiranja plodova	Strategija polaganog ubiranja plodova
	Niska	Strategija brze penetracije	Strategija polagane penetracije

- faza rasta** označava nagli rast prodaje zbog čega je nužno provoditi strategiju tržišne ekspanzije i to na sljedeće načine:
 - poboljšanjem kvalitete proizvoda ili usluge
 - otkrivanjem novih tržišnih segmenata
 - otkrivanjem novih kanala prodaje
 - snižavanjem cijena proizvoda ili usluge
 - agresivnom propagandom
 - povećanim stimulacijama distributerima

8. Strateško planiranje

- ☀ **faza dozrijevanja** podrazumijeva prodaju proizvoda ili usluge na vrhuncu uz najveći profit
- ☀ traje duže od faze rasta, a sastoji se od etape rasta zrelosti, stabilne zrelosti i zrelosti u opadanju
- ☀ da bi se ova faza duže održala moguće je primijeniti jednu od sljedećih strategija:
 1. strategiju modifikacije tržišta (povećanje potražnje ili povećanje potrošnje postojeće potražnje)
 2. strategiju modifikacije proizvoda ili usluga kako bi se povećala potražnja

3. strategiju modifikacije marketing-miksa kako bi se potakla prodaja proizvoda ili usluge

- ☀ **faza opadanja** nastupa zbog povećane konkurencije, zastarjelosti proizvoda ili usluge, promjene potreba ili motiva korisnika i sl.
- ☀ dolazi do pada profita i pojave gubitaka što vodi do povlačenja poduzeća s tog tržišta
- ☀ poduzeće se može odlučiti i za modifikaciju strategije ukoliko se proizvod može još malo zadržati na tržištu i to korištenjem neke od sljedećih aktivnosti:
 - povećanje ulaganja u postojeći proizvod ili uslugu

- zadržavanje iste razine ulaganja dok se ne razriješe neizvjesnosti u poslovanju
- odbacivanje one strukture korisnika koja manje troši i povećanje ulaganja u područja jače potražnje korisnika
- brzo ukidanje određene djelatnosti i preusmjeravanje sredstava itd.
- ☀ ukoliko se ipak pristupi napuštanju proizvoda ili usluge, potrebno je odlučiti da li će se proizvodni kapaciteti prodati ili iznajmiti, kojom brzinom će se to obaviti i sl.

Porterov model generičkih strategija

- ☀ model generičkih strategija se temelji na dvije veličine:
 - širini tržišta
 - relativnoj konkurentskoj prednosti
- ☀ tri su generičke strategije:
 1. strategija diferencijacije
 2. strategija vođenja troškova
 3. strategija fokusiranja
- ☀ **strategija diferencijacije** naglašava konkurenciju pomoću posebnosti proizvoda ili usluge na cjelokupnom tržištu

- ☀ troškovi diferencijacije mogu biti u nedostatku kontrole čak i veći od koristi, jer istraživanje tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge te promocija kojom se upoznaju potrošači s novim proizvodom uvjetuju visok rast troškova
- ☀ **strategija vođenja troškova** naglašava konkurenciju pomoću niskih troškova na cjelokupnom tržištu
- ☀ ostvaruje se Tradicionalnom metodom upravljanja troškovima proizvoda, Metodom upravljanja troškovima procesa, Metodom upravljanja troškovima aktivnosti, Metodom dodane vrijednosti i Konceptom ciljanih troškova

- ☀ **strategija fokusiranja** naglašava konkurenciju usmjerenu na određeni segment tržišta uvođenjem novog proizvoda ili niskim troškovima, odnosno njihovom kombinacijom
- ☀ orijentirana je u dva pravca ⇒ zadovoljenje potreba određenog tržišnog segmenta ili na niže troškove od konkurencije

8. Strateško planiranje

Funkcijska strategija

- nužno je usmjerena na određena funkcijska područja (marketing, financiranje, proizvodnja, istraživanje i razvoj i ljudski potencijali)
- npr. u funkciji ljudskih potencijala izrađuju se politike zapošljavanja, razvoj i unaprjeđivanje kadrova, politike plaća, povećanje kvalitete učinka itd.
- obujam svake od navedenih strategija ovisi o veličini poduzeća i važnosti određene funkcijske strategije za interese poduzeća

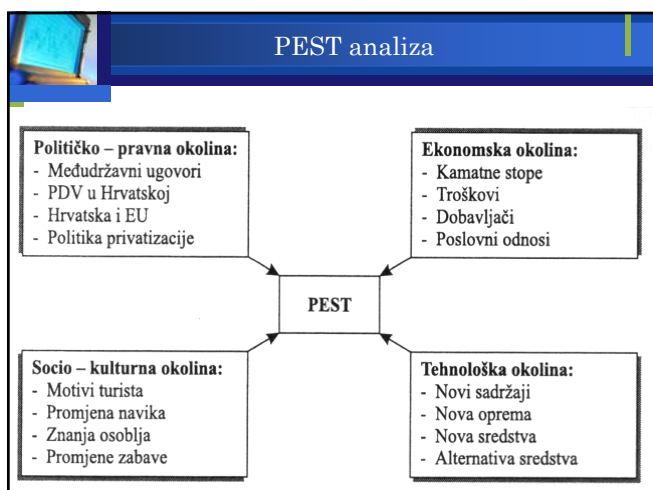
Čimbenici utjecaja na izbor strategije

- tri su skupine analiza koje osiguravaju utvrđivanje čimbenika koji utječu na izbor strategije:
 1. analiza opće ili socijalne okoline
 2. analiza poslovne okoline ili okoline zadatka
 3. analiza interne okoline ili interna analiza
- navedene analize sastoje se od utvrđivanja položaja poduzeća u njegovoj okolini te izboru optimalne strategije za uspješno djelovanje u toj okolini

Analiza opće ili socijalne okoline

- najčešće se provodi PEST analizom koja utvrđuje prilike ili prijetnje iz :
 - političko-pravne okoline (P)
 - ekonomske okoline (E)
 - socijalno-kulturne okoline (S)
 - tehnološke okoline (T)
- **prilike** se odnose na vanjske čimbenike i situacije koje povoljno utječu na poduzeće u ostvarivanju njegovih ciljeva ⇒ materijalni i demografski resursi, razvoj znanosti i tehnologije, utjecaj monetarno-kreditne politike itd.

- **prijetnje** su vanjski čimbenici i situacije iz okruženja, odnosno opasnosti koje mogu onemogućiti ili zaustaviti ostvarivanje ciljeva poduzeća
- **često povoljna prilika može prerasti u opasnost**
- PEST analiza se sastoji od dva koraka:
 1. identifikacija čimbenika koji utječu na strategiju
 2. ocjena čimbenika s dva aspekta ⇒
 - prijetnja se ocjenjuje s -5 do 0, a prilika s 0 do +5
 - važnost svakog čimbenika se ocjenjuje ocjenama od 0 do +10



Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

- u analizi okoline zadatka cilj je utvrditi sve zahtjeve koje će ovaj segment eksterne okoline postaviti pred poduzeće
- pri tome se koriste:
 - analiza interesnih grupa (stakeholders analiza)
 - analiza konkurentne okoline
- pod stakeholderom se podrazumijeva se osoba ili skupina osoba koje su investirale u poduzeće i imaju interes u njemu
- interesne skupine dijelimo na interne i eksterne interesne grupe

8. Strateško planiranje

Očekivanja interesnih grupa		
	Interesna grupa	Očekivanja
Interna utjecajna grupa (interni stakeholders)	Zaposlenici	plaća (kompenzacija) sigurnost posla beneficije (godišnji odmor) smisao i svrha posla osobni razvitak
	Gosti	zadovoljenje potreba kvaliteta usluga konkretna cijena usluga vrijednost za novac
Eksterna utjecajna grupa (eksterni stakeholders)	Dioničari	rast dividendi rast cijene dionice konzistentna isplata dividendi rast neto vrijednosti aktive
	Dobavljači	pravovremena isplata adekvatna likvidnost kvote nabave spособnost pregovaranja menadžera nabave
	Državni organi Lokalna samouprava	zaštita čovjekove okoline pridržavanje zakona plaćanje poreza otvaranje radnih mjesta
	Banke	likvidnost poduzeća kvaliteta aktive mogućnost plaćanja kamate i glavnice

- ☀ stakeholders analizom određuje se:
 - što očekuje svaka grupa od poduzeća
 - sposobnost ostvarivanja tih očekivanja
 - mogući učinak tih očekivanja na buduće strategije
- ☀ menadžment bi trebao osigurati ravnotežu interesa između interesnih grupa, odnosno bar minimalnu podršku svih interesnih grupa
- ☀ na kraju se odabire ona strategija koja će zadovoljiti baš sve interesne grupe

- ☀ analizom konkurentske okoline utvrđuje se sposobnost poduzeća i njegova uspješnost djelovanja na određenom tržištu
- ☀ analizira se sljedećih pet konkurentske snage:
 - konkurenti u grupaciji
 - pojava novih konkurenata
 - konkurentska snaga supstituta ili nadomjestaka
 - konkurentska snaga dobavljača
 - konkurentska snaga kupaca

- ### Analiza interne okoline
- ☀ daje odgovore na pitanja:
 1. ima li poduzeće pravi proizvod?
 2. može li poduzeće biti efikasno i efektivno?
 3. od kojih najvažnijih čimbenika zavisi uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća i može li poduzeće utjecati na te faktore?
 4. koja obilježja poduzeća podupiru, a koja priječe ostvarivanje njegovih ciljeva?
 5. što poduzeće može poboljšati?

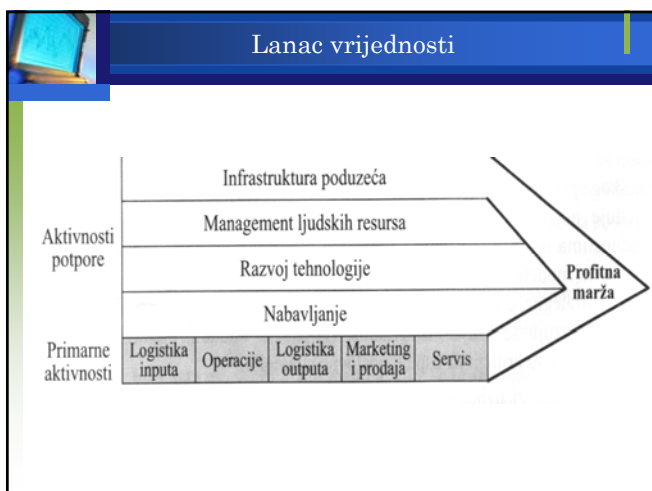
- ☀ pet je temeljnih metoda i tehnika kojima se utvrđuje utjecaj internih čimbenika na strategijsku sposobnost poduzeća:
 1. analiza resursa
 2. analiza kompetencija
 3. analiza lanca vrijednosti
 4. portfolio analiza
 5. analiza učinka poduzeća
- ☀ **analiza resursa** odgovara na sljedeća pitanja:
 - da li su proizvodna sredstva suvremena?
 - da li su prikladno locirana?
 - da li je osoblje pravilno raspoređeno?

- da li je osoblje primjereno kvalificirano i sposobno?
- ima li poduzeće primjerenu financijsku strukturu?
- jesu li efektivni sistemi financijske kontrole?
- ima li poduzeće važnih nematerijalnih resursa?
- ima li poduzeće važnih resursa izvan poduzeća?
- ❖ analiza resursa služi procjeni sposobnosti poduzeća da se odupre vanjskim prijetnjama (utjecajima konkurencije)

8. Strateško planiranje

- ☀ analizom resursa utvrđuju se kritične sposobnosti poduzeća, odnosno one koje ga izdvajaju od konkurencije ⇒ osebujne sposobnosti ili temeljne kompetencije
- ☀ **analiza kompetencija** ⇒ kompetencije su obilježja poduzeća kojima se ono razlikuje od konkurencije
- ☀ te se razlike utvrđuju s aspekta zadovoljstva kupaca te s aspekta sposobnosti zadržavanja takve konkurentske prednosti
- ☀ četiri su temeljna tipa kompetencija ⇒ standardne kompetencije, ključne kompetencije, potencijalne kompetencije i temeljne kompetencije

- ☀ **analiza lanca vrijednosti** se temelji na računovodstvenoj praksi obračuna dodane vrijednosti za svaki proizvod ili uslugu prema pojedinim etapama procesa proizvodnje
- ☀ aktivnosti poduzeća se dijele na primarne i aktivnosti potpore ⇒



- ☀ poduzeće mora analizirati sve aktivnosti u lancu vrijednosti, bez obzira da li ih samo obavlja ili ne, jer samo tako može graditi svoje konkurentske prednosti
- ☀ svrha analize lanca vrijednosti je u upoznavanju onih pojedinačnih aktivnosti u cjelokupnom procesu proizvodnje koje utječu na troškove, kvalitetu, imidž i sl.
- ☀ **portfolio analiza** se sastoji od skupa metoda i tehnika kojima se procjenjuje odabir strategije
- ☀ portfolio je skup financijskih sredstava koje posjeduje pojedinac ili poduzeće

- ☀ kvantitativni izraz portfolio modela je obično matrica unutar koje se iskazuje uzajamna ovisnost određenih budućih događaja kritičnih za uspjeh poslovne strategije
- ☀ ova analiza polazi od pretpostavke da slabosti poduzeća ne moraju proizaći iz loše baze resursa ili problema u obavljanju pojedinih aktivnosti u proizvodnom procesu, već da problem može proizaći i iz loše kombinacije, odnosno strukture proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi na tržištu
- ☀ portfolio analizom najprije se utvrđuje sadašnji portfolio, a potom se definira željeni

- ☀ u sadašnjem se portfolio dijagnosticira postojeći broj, vrste i struktura jedinica portfolio analize, te struktura poduzeća i njegovi odnosi s okolinom
- ☀ slijedi prognoza tijeka razvoja pojedinih jedinica portfolio analize, strukture poduzeća i budućih odnosa s okolinom
- ☀ cilj je portfelj koji nastaje kao rezultat revidiranja portfeljnih matrica
- ☀ veliki je broj portfolio matrica koje se mogu primjenjivati, kao npr. portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG), portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE), portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL)

8. Strateško planiranje

- ☀ **analiza učinka poduzeća** je analiza sposobnosti poduzeća u njegovom okruženju
- ☀ konkurentska prednost se utvrđuje samo u odnosu na druge primjenom benchmarkinga, pri čemu se odgovara na tri pitanja:
 1. gdje se nalazi poduzeće danas?
 2. zašto su drugi bolji?
 3. kako se može postati najbolji na svom segmentu tržišta?

SWOT analiza

- ☀ nakon analiziranja svih unutrašnjih i vanjskih čimbenika utjecaja na izbor strategije poduzeća potrebno je rezultate na odgovarajući način povezati
- ☀ to je moguće korištenje više različitih metoda među kojima je najčešće u upotrebi metoda SWOT analize (TOWS), odnosno SWOT matrica
- ☀ S predstavlja unutrašnje snage ili prednosti poduzeća, W predstavlja unutrašnje slabosti ili nedostatke poduzeća, O predstavlja vanjske prilike, a T vanjske prijetnje ili rizike

- ☀ ova je metoda primjenjiva kako na makroekonomskom planu tako i na mikroekonomskom planu
- ☀ naglasak je na isticanju dobrog ili lošeg u sadašnjosti i na predviđanju mogućnosti i rizika u budućnosti
- ☀ na toj se osnovi formira SWOT matrica koja se sastavlja na temelju prikupljenih podataka prema unaprijed utvrđenom cilju istraživanja
- ☀ metode prikupljanja podataka koje se mogu u ovom slučaju upotrijebiti su ankete, intervjui, panel diskusije, zapažanja itd. ⇒

SWOT matrica

	Unutarnji čimbenici	Unutarnje snage (S) tj. snage u menadžmentu, operacijama, financijama, marketingu, istraživanju	Unutarnje slabosti (W) tj. slabosti u područjima prikazanim u polju "snage"
Vanjski čimbenici			
Vanjske prilike (O) tj. sadašnji budući ekonomski uvjeti, političke i društvene promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vođeći računa i o rizicima)		SO strategija: maksi-maksi potencijalno najuspješnija strategija, uporaba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike	WO strategija: mini-maksi tj. razvojna strategija prevladavanja slabosti u cilju iskorištavanja prilika
Vanjske prijetnje (T) tj. nedostatak energije konkurencija i područja slična onima u prethodnom polju "prilika"		ST strategija: maksi-mini tj. uporaba snaga da bi se nosilo s prijetnjama ili ih se izbjeglo	WT strategija: mini-mini: tj. smanjivanje opsega poslovanja, likvidacija ili zajednički pothvat

- ☀ SWOT matrica se može koristiti i za analizu različitih poslovnih i vremenskih situacija
- ☀ u tom se slučaju izrađuju SWOT matrice za različite točke u vremenu, odnosno za prošlost, sadašnjost i budućnost ⇒

Dinamika SWOT matrica

Unutarnji čimbenici

Vanjski čimbenici

Prošlost

Sadašnjost


Budućnost

Budućnost Sadašnjost plus t_1


Sadašnjost plus t_2 itd.

Vrijeme

8. Strateško planiranje




- ☀ proces strateškog planiranja je dugotrajan i složen proces pri čemu ne predstavlja garanciju da će poduzeće ostvariti željene ciljeve
- ☀ proces strateškog planiranja se provodi kroz šest faza ⇒
 1. početna faza – definira se skup ulaznih podataka s određenim ciljevima
 2. prva faza – određivanje trenutnog položaja poduzeća i pravac njegovog budućeg razvoja (svrha i misija)
 3. druga faza – analiza vanjskih prijetnji i prilika, te unutrašnjih snaga i slabosti u sadašnjosti i budućnosti



4. treća faza – izrađivanje različitih strateških alternativa
5. četvrta faza – vrednovanje i izbor strategija
6. završna faza – izrađivanje mjerljivih srednjoročnih i kratkoročnih planova

- ☀ **strateški menadžment** se može definirati kao složeni proces kojim menadžer sagledava cjelokupnost poduzeća i svih njegovih dijelova kako bi se organizacija usmjerila prema željenom cilju
- ☀ tri su temeljne aktivnosti strateškog menadžmenta:



1. određivanje strategije – definiranje misije, ciljeva, strategija i politika poduzeća
2. primjena strategije – određivanja sustava, procesa, strukture i resursa za ostvarivanje zadane strategije
3. kontrola i razvoj strategije – usporedba početnog i ostvarenog stanja