**Strategijski menadžment**

1. **Generičke poslovne strategije**

Generičke poslovne strategije

* 1. Strategija troškovnog vodstva
  2. Strategija diferencijacije
  3. Strategija fokusiranja

Društveno odgovorna strategija

Svaka generička strategija uključuje temeljno drugačiji put do ostvarivanja konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske prednosti u skladu s područjem strateškog cilja u kojem bi se trebala ostvariti konkurentska prednost.

Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategija fokusiranja usredotočuju na troškovnu prednost ili diferencijaciju unutar uskog segmenta.

1. **Strategija vodstva u troškovima**

Strateški cilj troškovnog vodstva je imati znatno niže troškove od konkurenata.

Da bi ostvarilo troškovnu prednost poduzeće mora osigurati da ukupni troškovi u vrijednosnom lancu budu niži od onih kod konkurenata, a to može učiniti na dva načina:

Nadmašivanjem konkurenata u efikasnosti izvršavanja aktivnosti vrijednosnog lanca i/ili

Eliminiranjem ili zaobilaženjem aktivnosti vrijednosnog lanca koji proizvode troškove.

Prema tome, potrebno je preispitati svaku aktivnost koja kreira troškove i utvrditi što te troškove pokreće.

Naravno, da bi takva strategija bila uspješna potrebno je da poduzeće primjenjuje one metode koje se neće moći lako, ni jeftino kopirati.

Kako postići troškovno vodstvo?

Revidiranjem lanca vrijednosti

Aktivnosti u lancu vrijednosti revidiraju se i temeljem određenih spoznaja se mijenjaju, zamjenjuju ili zaobilaze, ili uklanjaju. Najčešći korišteni načini za postizanje troškovne prednosti su:

* Jednostavan dizajn i oprema proizvoda;
* Ponuda samo osnovne linije asortimana;
* Prelazak na jednostavniji ili fleksibilniji tehnološki proces;
* Izbjegavanje skupih sirovina ili sastavnih dijelova;
* Upotreba marketinških aktivnosti koje ne zahtijevaju veći kapital;
* Jeftiniji distribucijski kanali;
* Korištenje lokacija koje smanjuju troškove dostave proizvoda;
* Proizvodne inovacije i automatizacija koje vode do sniženja troškova;
* Smanjivanje troškova organizacijske superstrukture i režija;
* Veći stupanj vertikalne integracije;
* Premještanje pogona bliže dobavljačima ili kupcima;
* Prodaja direktno krajnjim korisnicima;
* Veća upotreba internetskih aplikacija.

Kad je ova strategija najdjelotvornija?

* Kad su kupci osjetljiviji na razlike u cijenama nego na diferenciranost proizvoda;
* Kad postoji znatna pregovaračka moć kupaca;
* Kad je proizvod standardiziran- većina kupaca ima slične potrebe i zahtjeve;
* Kad je cjenovna konkurencija je vrlo jaka;
* Kad su troškovi prijelaza kupaca s jednog na drugog dobavljača niski.

1. **Strategija diferencijacije**

Diferencijacija je strategija kojom poduzeće pokušava potrošačima na jedinstven način (kroz dizajn, inovaciju proizvoda, pakiranje, kanale distribucije, dostupnost) predstaviti jasnu razliku između vlastitog proizvoda i onih proizvoda koji su dostupni u istom tržišnom segmentu.

Diferencijacijom se kupcima nudi nešto jedinstveno i osobito vrijedno za njih, a što im ostali ponuditelji ne mogu ponuditi.

Bit diferencijacije je stvaranje mogućnosti za postavljanje premijske cijene, odnosno cijene koja je veća nego kod konkurenata, a da pri tome kupci ostanu vjerni takvom diferenciranom proizvodu.

Strategija diferencijacije svodi se na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se poduzeće može, na bolji način, razlikovati od svoje konkurencije.

Izvore industrijske različitosti treba tražiti u svim poslovnim aktivnostima kojima se stvara vrijednost, dakle u svim poslovnim aktivnostima koje sačinjavaju lanac vrijednosti.

Prema tome, ključni izvori diferencijacije su:

* + Razlike u nabavi sirovina i drugih inputa
  + Razlike u dostignutom tehnološkom razvoju
  + Razlike u proizvodnim aktivnostima koje utječu na oblik proizvoda i njihovu pouzdanost
  + Razlike u distribucijskom sustavu
  + Razlike u marketingu i prodajnim aktivnostima.

Postizanje konkurentske prednosti u smjeru diferencijacije znači imati povlašteni položaj kod kupaca koji omogućava izgradnju lojalnosti kupaca tako da primjena premijske cijene proizvoda ne utječe bitno na njegovu potražnju.

Strategija diferencijacije je primjenjiva u svim industrijama:

* + Prehrambena industrija
  + Automobilska industrija
  + Informatička oprema
  + Ugostiteljstvo i hotelijerstvo
  + Turizam i putovanja
  + Moda i dizajn
  + Kozmetička industrija
  + Namještaj i opremanje prostora
  + ....

Vrste diferencijskih osnova:

* *Unique taste* – Coca cola
* *Multiple features* -- Microsoft Windows and Office
* *Wide selection and one-stop shopping* -- Home Depot and Amazon.com
* *Superior service* -- FedEx, Ritz-Carlton
* *More for your money* -- McDonald’s, Wal-Mart
* *Prestige* -- Rolex
* *Quality manufacture* -- Honda, Toyota
* *Technological leadership* -- 3M Corporation, Intel
* *Top-of-the-line image* -- Ralph Lauren, Chanel

1. **Strategija fokusiranja**

Cilj strategije fokusiranja je uslužiti određeni segment tržišta (tržišnu nišu) bolje od svojih konkurenata.

Ciljani segment ili tržišna niša može biti definirana geografskim područjem, specijaliziranim zahtjevima za namjenu proizvoda ili posebnim svojstvima proizvoda koji privlače relativno mali broj kupaca.

Strategija fokusiranja ima najviše izgleda za uspjeh u industrijama u kojima ima puno različitih tržišnih segmenata.

* Strategija fokusiranja se temelji na dvije osnove:
  + Nižim troškovima
  + Diferencijaciji.
* Strategija fokusiranja može biti atraktivna kada ispunjava više uvjeta:
  + Tržišni segment je dovoljno velik da bude profitabilan;
  + Postoji dobar potencijal za rast tržišta;
  + Industrijski lideri nisu ugroženi, niti su zainteresirani za odabrani tržišni segment;
  + Industrija ima mnogo različitih niša i segmenata, te omogućuje “fokuserima” da izaberu konkurentski privlačnu nišu koja odgovara njihovim snagama i sposobnostima.

Strategija fokusiranja – niži troškovi:

* Zamjenske tinte i toneri za printere (HP, Canon, Epson…)
* K plus proizvodi (<http://www.konzum.hr/Robne-marke/K-Plus> )
* Kamping turizam (<http://www.camping.hr/hr> )
* Robinzonski turizam
* <http://www.google.hr/search?q=robinzonski+turizam&hl=hr&biw=1016&bih=570&prmd=imvns&source=lnms&tbm=isch&ei=js_pToqRBYfz-galpJ3TCQ&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&sqi=2&ved=0CBAQ_AUoAQ>
* Privatni smještaj
* Hosteli (<http://www.hfhs.hr/hr/hosteli-u-svijetu/> )
* Motel 6 (http://www.motel6.com/default.aspx)

Uspješna primjena ove strategije ovisi o postojanju segmenta kupaca koji traže posebna svojstva proizvoda ili posebne sposobnosti prodavača, kao i o sposobnosti poduzeća da se izdigne iznad konkurencije.

USPOREDBA GENERIČKIH STRATEGIJA



STRATEGIJA BEST-COAST DOBAVLJAČA

Konkurentska prednost best-cost dobavljača jesu niži troškovi od konkurenata u inkorporiranju izvrsnih svojstava proizvoda. Best-cost dobavljač kombinira low-cost prednosti i diferencijacijske prednosti, kao i privlačenje širokog tržišta kao cjeline te ograničene tržišne niše.

STRATEGIJE PREMA KRITERIJU “TRŽIŠNIH ODNOSA”:

* 1. NAPADAČKE (ofenzivne) STRATEGIJE (moderni butici, samoposlužujuće prodavaonice...)
  2. OBRAMBENE (defenzivne) STRATEGIJE (strategija povlačenja ili prilagođavanja ili kooperacije)

1. STRATEGIJE OPONAŠANJA

Blue Ocean Strategija – stvara prostor bez konkurencije na tržištu

1. **Društveno odgovorna strategija**

Iako je ostvarivanje što većeg profita prva i temeljna ideja vodilja za utvrđivanje poželjnog strategijskog pravca kretanja, to nikako nije i jedini cilj ni korporacijske ni poslovne strategije.

CSR (Corporate Social Responsibility) ili strategija društvene odgovornosti mora prethoditi utvrđivanju bilo koje strategije. Ova strategija je usmjerena na što uspješnije usklađivanje poduzeća u ukupnu strukturu društva.

Sastoji se od dvije komponente:

* + DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI (Social Responsibility)
  + ODGOVORNOSTI ZA OKOLIŠ (Environmental Responsibility)

Prethodi utvrđivanju svih ostalih vrsta strategija jer

"NE POSTOJE DOBRE I UČINKOVITE STRATEGIJE KOJIMA BI SE MOGLE UČINITI LOŠE STVARI !"

"MOĆ ETIČKOG POSLOVANJA"

→ pošteni pristup u poslovanju se uvijek isplati

→ "ne morate varati da biste uspjeli"

→ upitnik o etičkom ponašanju

* 1. je li to zakonito?
  2. je li postignuta ravnoteža odnosa?
  3. kako ću se nakon toga osjećati?

Četiri pravila etičkog poslovanja

(prema K. Blanchardu i N. V. Peale-u):

* 1. nema dobrog načina da se učini loša stvar !
  2. ništa nije djelotvornije od čiste savjesti !
  3. moć se sastoji od svrhe, ponosa, strpljenja, upornosti i perspektive !
  4. ako se pobrinemo za pravi početak i ako ustrajemo profit je neminovan rezultat

Načela poslovanja:

* Želimo donijeti fer dobit za naše vlasnike
* Želimo donijeti fer dobit za naše kupce
* Želimo donijeti zadovoljstvo i uspjeh za naše zaposlenike

**Strategijski menadžment**

2. kolokvij

1. **Implementacija strategije**

Implementacija i provedba strategije vjerojatno je najzahtjevnija faza za menadžere, jer upravo u ovom fazi strategijskog menadžmenta dolaze do punog izražaja njihove menadžerske sposobnosti.

Implementacija strategije je proces kojim se označuje aktiviranje unaprijed definiranog strategijskog plana.

Uvođenje novih strategijskih planova u praksu dovodi do većih ili manjih promjena u okolini koja mora biti prilagodljiva, a ako nije, tada se poduzeće koje želi uspjeh u implementaciji svoje strategije, mora prilagoditi u skladu s parametrima koje nameće okolina.

Implementacija nije ništa drugo nego zamjena stare strategije novom koja bi poduzeće trebala učiniti uspješnijim spram ostalih poduzeća iz iste djelatnosti.

Bit implementacije je strateška promjena i upravljanje promjenama. Promjene će imati utjecaj na resurse, organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu.

Implementacija strategije podrazumijeva:

I. Identifikaciju mjerljivih godišnjih ciljeva

II. Razvoj funkcijskih strategija

III. Definiranje politika, programa, pravila i procedura

IV. Adaptaciju organizacijske strukture

V. Alokaciju resursa

Kombiniranjem oblikovanja i implementacije strategije moguće su četiri različita stanja:

1) uspjeh

2) igra na sreću

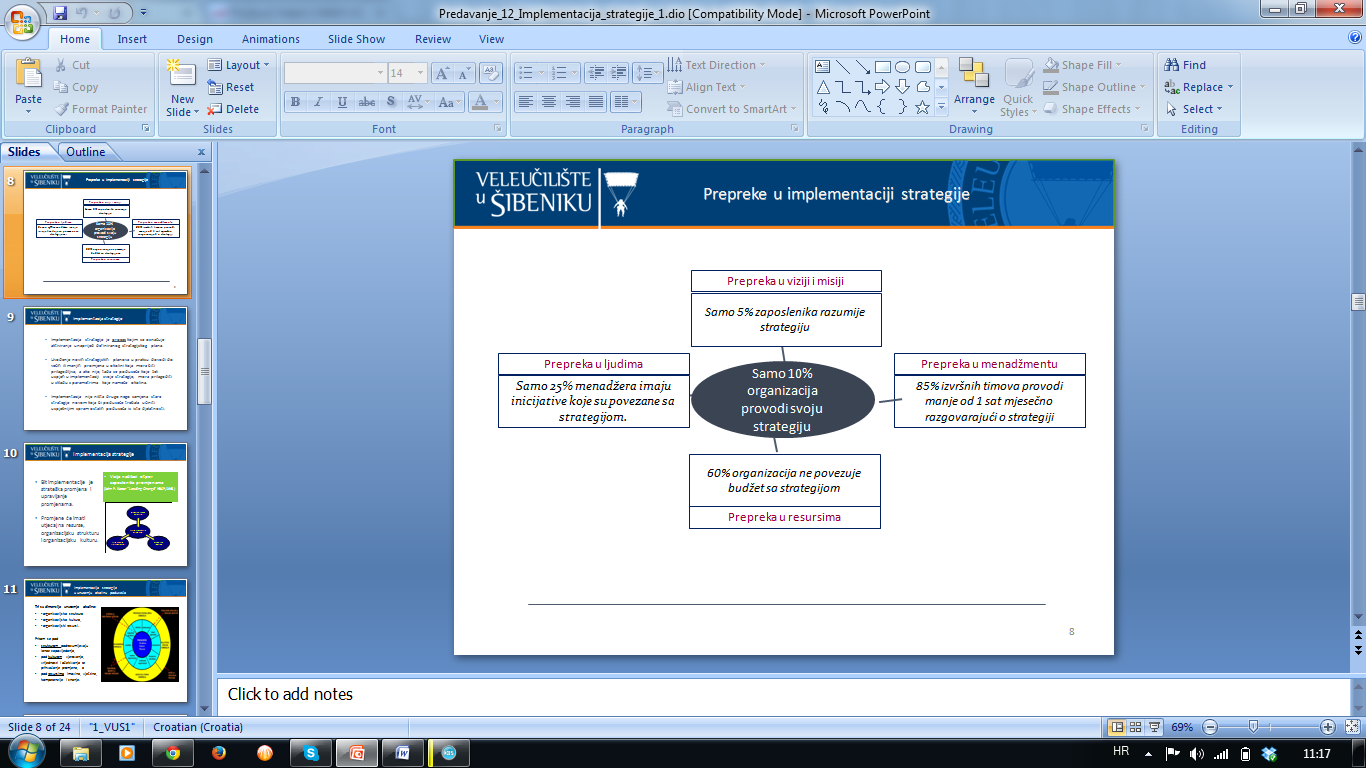
3) problem i

4) neuspjeh

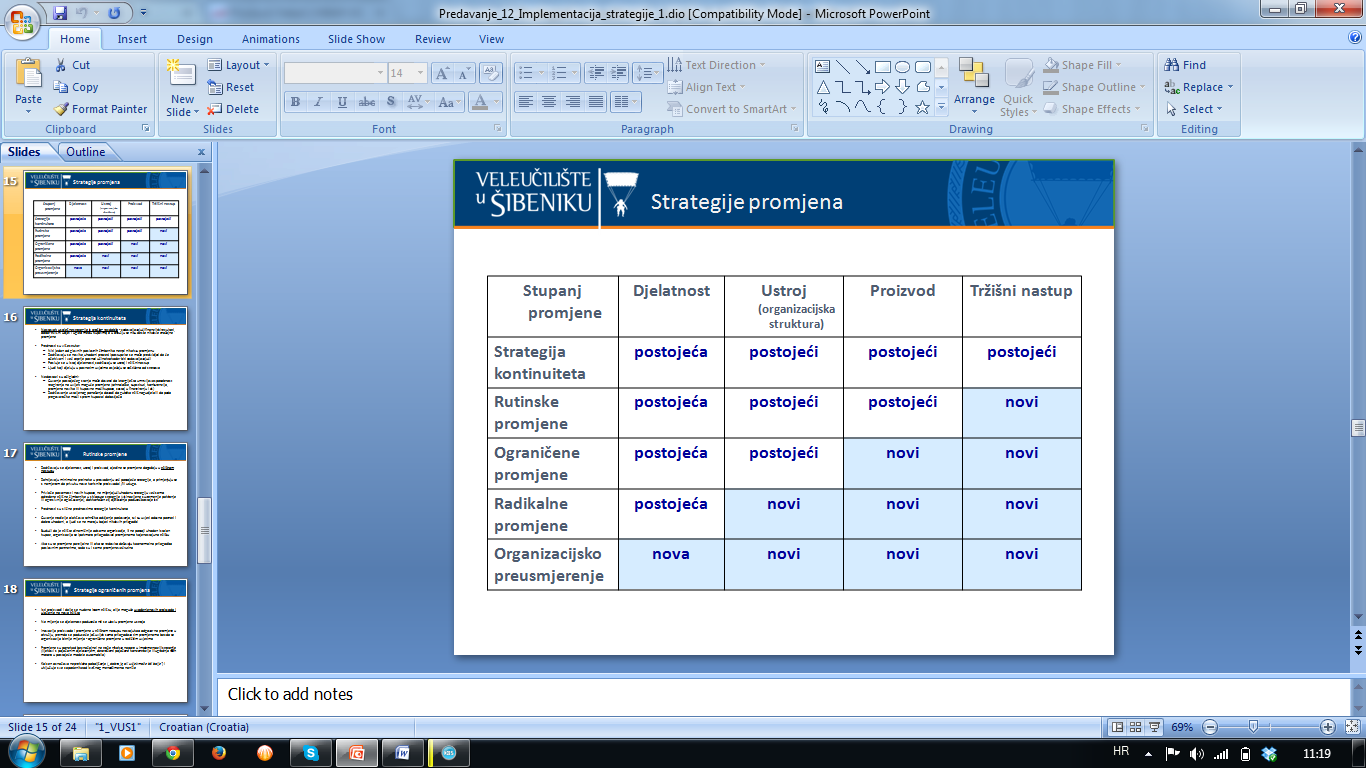
1. **Koje su menadžerske funkcije uključene u implementaciju strategije?**

Organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje.

1. **Prepreke u implementaciji strategije**

****

1. **Strategije promjena**

****

STRATEGIJA KONTINUITETA

Nastavak uspješne strategije iz prošlog razdoblja - zadovoljavajući financijski rezultati, dobar tržišni udjel i ugled među kupcima, a u okružju se nisu desile nikakve značajne promjene

Prednosti su višestruke:

Niti jedan od glavnih poslovnih čimbenika ne trpi nikakvu promjenu

Zadržavaju se navike, uhodani procesi i postupci te se može predvidjeti da će očekivani i već otprije poznati učinak također biti zadovoljavajući

Posluje se u istoj djelatnosti, zadržavaju se ustroj i tržišni nastup

Ljudi koji djeluju u poznatim uvjetima osjećaju se zaštićeno od stresova

Nedostaci su očigledni:

Čuvanje postojećeg stanja može dovesti do letargije što umrtvljava sposobnost reagiranja na uvijek moguće promjene (tehnološke, supstituti, konkurencija, promjena navika ili kupovne moći kupaca, zastoj u financiranju i dr.)

Zadržavanje ustaljenog ponašanja dovodi do gubitka tržišnog udjela ili do pada pregovaračke moći spram kupaca i dobavljača

RUTINSKE PROMJENE

Zadržavaju se djelatnost, ustroj i proizvod, a jedine se promjene događaju u tržišnom nastupu

Zahtijevaju minimalne preinake u provođenju već postojeće strategije, a primjenjuju se s namjerom da privuku nove korisnike proizvoda i /ili usluga.

Privlače pozornost i novih kupaca, ne mijenjajući uhodanu strategiju već samo određene tržišne čimbenike u sklopu te strategije (visina cijene, suvremenije pakiranje ili agresivnije oglašavanje), dok konačan cilj djelovanja poduzeća ostaje isti

Prednosti su slične prednostima strategije kontinuiteta

Čuvanje tradicije olakšava tehničko odvijanje poslovanja, svi su uvjeti odavno poznati i dobro uhodani, a ljudi se ne moraju bojati nikakvih prilagodbi

Budući da je tržište dinamičnije od same organizacije, ili ne postoji uhodan i stalan kupac, organizacija se ipak mora prilagođavati promjenama koje nastaju na tržištu

Ako su te promjene parcijalne ili ako se redovito dešavaju kao normalna prilagodba poslovnim partnerima, tada su i same promjene već rutina

STRATEGIJE OGRANIČENIH PROMJENA

Isti proizvodi i dalje se nude na istom tržištu, ali je moguće uvođenje novih proizvoda i ulaženje na nova tržišta

Ne mijenja se djelatnost poduzeća niti se ulazi u promjene ustroja

Inovacija proizvoda i promjene u tržišnom nastupu nastaju kao odgovor na promjene u okružju, premda se poduzeće još uvijek samo prilagođava tim promjenama bez da se organizacija bitnije mijenja - ograničene promjene u različitim uvjetima

Promjene su ponekad beznačajne i ne traže nikakve napore u implementaciji strategije (lijekovi s pojačanim djelovanjem, deterdženti pojačane koncentracije ili ugradnja novih motora u postojeće modele automobila)

Kaizen označava neprekidno poboljšanje („*dobro je, ali* *uvijek može biti bolje*“) i uključuje sve zaposlenike od izvršnog menadžmenta na niže

**Ograničene i radikalne promjene u japanskim poslovnim filozofijama**

Kaizen je japanska poslovna filozofija koja se fokusira na kontinuirana mala poboljšanja.

Kaikaku je pojam u lean proizvodnji (proizvodnja s motom “*Napravi više sa manje*”), a označava radikalnu promjenu, transformaciju, revoluciju.

Označava radikalnu promjenu određene aktivnosti u kojoj se potpuno uklanja sve što je nepotrebno, a kako bi se kreirala veća vrijednost.

**Deset Kaikaku zapovijedi**

1. Odbaci koncept tradicionalnih proizvodnih metoda.
2. Razmišljaj o tome kako će nova metoda biti uspješna, a ne kako neće uspjeti.
3. Ne prihvaćaj izgovore, potpuno odbaci status quo.
4. Ne traži savršenstvo, 50% implementacije se dogodi na “licu mjesta”.
5. Ispravi pogreške odmah kad ih nađeš.
6. Ne troši novac na Kaikaku.
7. Problemi ti daju priliku da koristiš moždane vijuge.
8. Pitaj se ZAŠTO pet puta.
9. Ideje deset osoba su bolje nego znanje jedne osobe.
10. Kaikaku tehnologija nema ograničenja.

STRATEGIJE RADIKALNIH PROMJENA

Izazivaju veći rizik nego zadržavanje kontinuiteta ili uvođenje rutinskih promjena

Otvaraju mogućnost i većih dobitaka

Promjenama su podložni ustroj, proizvodi/usluge i tržište

Intenzitet promjena utjecat će na pojačane otpore

Društveno odgovorne korporacije pobrinut će se za primjereno umirovljenje svojih zaposlenika ili za pravednu otpremninu za one viškove radnika koji se neće moći uklopiti u nove procese.

Stvaranje novih samostalnih gospodarskih subjekata od nekadašnjih funkcijskih cjelina ili manjih organizacijskih jedinica - ***outsorcing***

Trenutačno poboljšanje financijskih pokazatelja vezanih uz broj zaposlenika ili troškove osoblja, ali se nakon eliminacije suvišnih aktivnosti i troškova mogu pojaviti neočekivano veliki troškovi tuđih (vanjskih) usluga

**Mjere i postupci za temeljite promjene**

Staviti radikalne inovacije na prvo mjesto među prioritetima poslovne strategije i organizacijske kulture

Zaposliti kreativne i inovativne ljude, makar i iz drugih djelatnosti koje nemaju nikave veze s našim sadašnjim poslom

Uspostaviti internu burzu ideja koje će se natjecati za prioritetno financiranje i tako poticati sve članove organizacije na razmišljanje o radikalnim promjenama

Omogućiti financiranje radikalnih promjena u već postojećoj organizaciji čime se prevladavaju zastoji u implementaciji promjena

Koristiti preuzimanja, zajednička ulaganja i strategijske saveze za brži dostup do inovacija jer će resursi drugih ubrzati inovacijske procese

Poticati unutarnje poduzetništvo (*intrapreneurship*) stvaranjem posebnih fondova (*venture-capital*) koji ne ovise o financiranju tradicionalnih djelatnosti.

ORGANIZACIJSKO PREUSMJERENJE

Odnosi se na glavnu djelatnost poduzeća kad postojeće aktivnosti poslovnim rezultatima ne mogu zadovoljiti očekivanja vlasnika: seljenje kapitala u novu, propulzivniju djelatnost:

* Poduzeće ulazi u sasvim novu djelatnost, bez obzira zadržava li postojeću aktivnost ili je napušta
* Spajanje s nekim poduzećem iz druge gospodarske djelatnosti
  + ravnopravno udruživanje dva subjekta uz nastajanje treće, potpuno nove pravne osobe
  + preuzimanje (otkup) jednog poduzeća od strane drugog

1. **Četiri stanja u provedbi - implementaciji strategije**

Uspjeh, igra na sreću, problem, neuspjeh.

1. **Što je svrha identifikacije godišnjih ciljeva**

Svrha identifikacije ciljeva je prevođenje strategijske vizije u točno određene rezultate i ishode koje poduzeće želi ostvariti, kao i korištenje tih ciljeva kao mjera za evaluaciju i praćenje napretka i uspjeha poduzeća.

Konzistentnost godišnjih ciljeva postiže se ako se oni definiraju tako da jasno iskazuju **što** i **kada** treba raditi, **tko** to treba raditi i **kako** će se mjeriti njihovo ostvarenje.

Strategijski plan uobičajeno se izrađuje za razdoblje od tri do pet godina, ali se njegova realizacija odvija postupno iz godine u godinu. Godišnji ciljevi obuhvaćeni su godišnjim poslovnim planovima, a čijom se realizacijom postupno realizira i glavni strategijski plan.

Definiranje godišnjih ciljeva pridonosi:

* Boljem razumijevanju strategije poduzeća
* Oblikovanju osnove za alokaciju resursa
* Oblikovanju osnove za strategijsku kontrolu
* Kreira mehanizam za evaluaciju menadžera
* Omogućuje praćenje i evaluaciju ostvarenja
* Određuje organizacijske, divizijske i funkcijske prioritete

1. **SMART ciljevi**

Dugoročne ciljeve proizašle iz misije i vizije poduzeća ugrađene u korporacijske ili poslovne strategije potrebno je prevesti na kratkoročne (godišnje ili kraće razdoblje) detaljno razrađene SMART ciljeve:

* + S- specific (specifični) HIJERARHIJA CILJEVA:
  + M- measurable (mjerljivi)
  + A- achivevable or agreed (dostižni i usuglašeni)
  + R– realistic (realni)
  + T- time-related – (vremenski određeni)

Moraju biti definirani na svim razinama, poslovnoj i funkcijskoj razini, kao i na razini pojedinaca.

1. **Balance Scorecard**

BSC je sustav povezanih i uravnoteženih ciljeva, mjera, pokazatelja i na svim razinama poduzeća, od vrha do pojedinaca u organizaciji, koji pomaže u realizaciji vizije i strategije.

BSC sustav su razvili 1992. harvardski profesori Rober S.Kaplan i David P.Norton.

Primjena BSC sustava polazi od pretpostavke da financijski ciljevi nisu jedini ciljevi koje poduzeće treba ostvariti, već je potrebno, koristeći polaznu strategiju poduzeća definirati i strategijske ciljeve.

Financijski ciljevi:

* + X-postotni rast prodaje
  + X-postotno povećanje dobiti
  + X-postotno povećanje EPS
  + X-postotno povećanje dividende
  + X-postotni povrat uloženog kapitala (ROCE) ili dioničkog kapitala (ROE)

Strategijski ciljevi:

* + Osvajanje x-postotnog tržišnog udjela
  + Ostvarivanje nižih ukupnih troškova
  + Ostvarivanje tehnološkog vodstva
  + Veći izbor proizvoda nego ih imaju konkurenti
  + Jačanje ugleda robne marke
  + Bolja usluga kupcu u odnosu na konkurenciju
  + Zadovoljan kupac

1. **Strategije poslovnih funkcija**

Pet je osnovnih funkcijskih područja unutar poduzeća (proizvodnja, istraživanje i razvoj, marketing, financije i računovodstvo te upravljanje ljudskim resursima). Za svako od ovih poslovnih funkcija definira se posebna strategija koje je sukladna korporacijskoj strategiji i dugoročnim ciljevima.

Funkcijske strategije odnose se na kratkoročne aktivnosti koje svako funkcijsko područje u poduzeću mora ostvariti kako bi se implementirala poslovna strategija.

U okviru funkcijskih strategija definiraju se godišnji planovi, i u skladu s njima se postavljaju godišnji ciljevi. Pri tome u ovaj proces moraju biti uključeni pojedinačno svi funkcijski (izvršni) menadžeri čije aktivnosti treba koordinirati i integrirati, s ciljem što bolje usuglašenosti.

Svaki menadžer mora znati što treba činiti u svom području nadležnosti kako bi se proveo strategijski plan, koje akcije mora provoditi kako bi cijeli proces implementacije funkcionirao.

Na taj način se lakše smanjuje moguća konfliktnost među pojedinačnim ciljevima i usuglašavaju aktivnosti pojedinačnih poslovnih funkcija.

Npr. financijski odjel želi što više gotovine a što manje novaca vezanog na zalihama, dok prodajni odjel želi što veće zalihe kako bi mogao intervenirati za slučaj visoke potražnje.

Strategija marketinga: segmentacija tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketing mix, kanali distribucije, prodajna promocija, politika cijena;

Financijska strategija: struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala,politika dividendi, upravljanje aktivom (imovinom);

Strategija proizvodnje: unapređenje proizvodnosti, planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja, kontrola kvalitete;

Strategija istraživanja i razvoja: razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj organizacije, tehnološko prognoziranje, patenti i licence;

Strategija ljudskih potencijala: politika regrutiranja, razvoj i promocija osoblja, politika nagrađivanja.

1. **Organizacijska struktura i osnovne vrste**

Organizacija predstavlja organizam sačinjen od trajne imovine i ljudi sa definiranim procesom i međusobnim odnosima među elementima procesa.

Organizacijska struktura podrazumijeva način na koji su zadaci i odgovornosti alocirani pojedincima i način na koji se pojedinci grupiraju u sektore, odjele i službe ..

Organizacijska struktura – definira organizacijske procese i odgovornosti unutar korporacije, te predstavlja raspored organizacijskih potencijala.

Svrha organizacijske strukture je:

* + definiranje sustava odgovornosti u organizaciji
  + informiranje pojedinca o njegovom položaju unutar hijerarhije menadžmenta
  + olakšavanje oblikovanja organizacije
  + omogućavanje pripreme programa za napredovanje menadžera
  + ukazivanje na komunikacijske puteve
  + ukazivanje na mogućnosti kontroliranja svakoga menadžera

Strategija i organizacija moraju se stopiti u jedno, tj. sustav organizacije i njezin ustroj moraju poduprijeti realizaciju odabrane strategije.

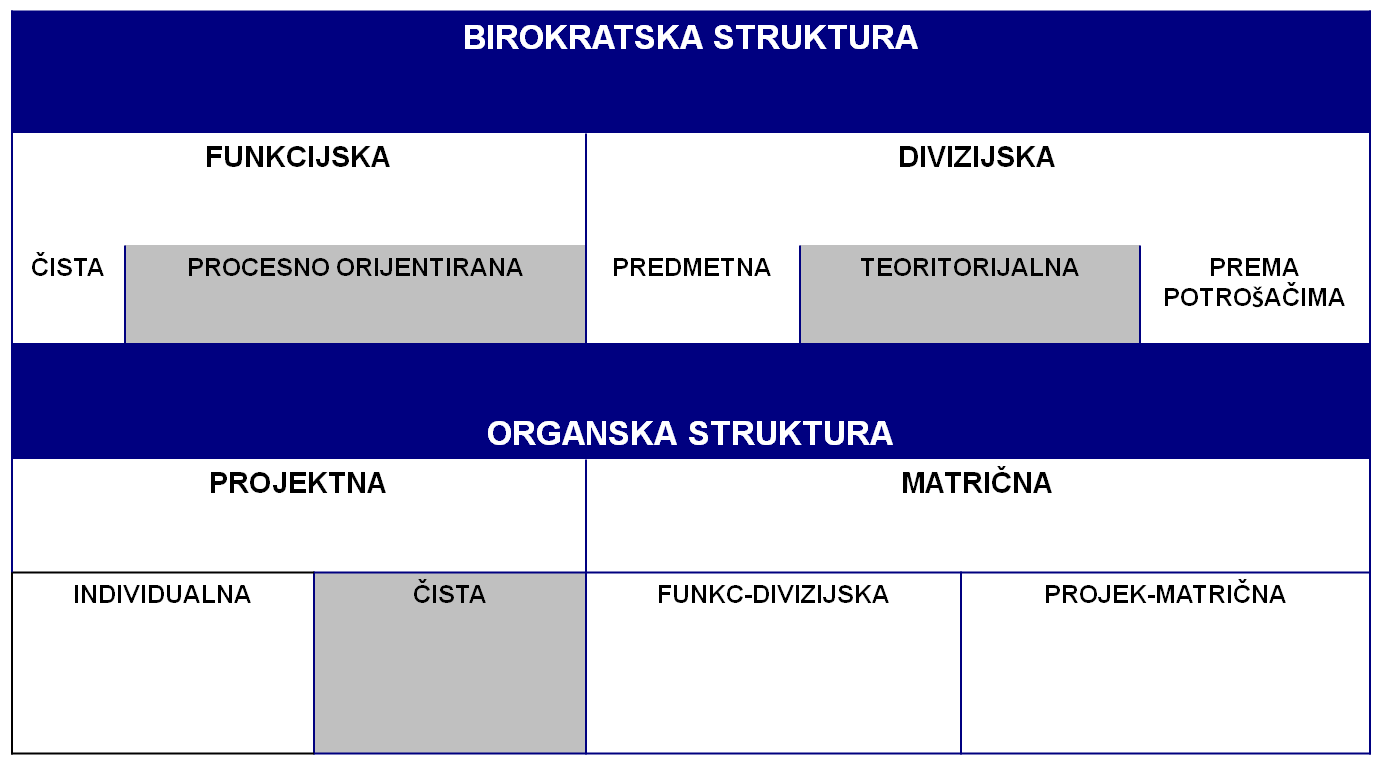
* + Npr. Izbor u korist stvaranja strateškog saveza zasigurno će utjecati na unutarnju organizacijsku strukturu;
  + Ili npr. Strategija osvajanja novih tržišta zahtijevati će prilagođenu projektnu strukturu…
  + Ili npr. Izbor za izlazak na međunarodno tržište će nakon razvoja funkcijske strategije za izvoz na određeno područje zahtijevati razvoj teritorijalne i divizijske strukture…

Osnovna podjela:

* Birokratska struktura
  + Funkcijska
  + Divizijska
* Organska struktura
  + Projektna
  + Matrična

Vrste organizacijskih struktura:

* Funkcijska
  + Čista funkcijska
  + Procesno orijentirana
* Divizijska
  + Predmetna (po proizvodima ili uslugama)
  + Teritorijalna (po regijama ili državama)
  + Tržišna (po skupinama potrošača, korisnika)
* Organska, adaptivna
  + Projektna
  + Matrična



1. **Funkcijska organizacijska struktura**

Funkcijska organizacijska struktura je najstariji i najrašireniji oblik departmentalizacije.

Podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova, kao i povezivanje organizacijskih jedinica, obavlja se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

Model funkcijske organizacijske strukture će se primijeniti:

u malim i srednjim poduzećima koja proizvode jedan proizvod, odnosno pružaju jednu vrstu usluga.

u velikim poduzećima, ako je riječ o monoproizvodnom odnosno monouslužnom poduzeću.

Poduzeće obično započinje svoj život funkcijskom strukturom, te s vremenom, uslijed rasta i razvoja, prelazi na druge oblike strukture.

OBLICI:

1) Tri su temeljna oblika čiste funkcijske organizacijske strukture:

* + Početni
  + Standardni
  + Razvijeni

2) Procesno orijentirana funkcijska organizacija

3) Derivirana podjela

Početni oblik funkcionalne strukture karakterizira činjenica da je broj organizacijskih jedinica manji od broja poslovnih funkcija.

Standardni oblik funkcionalne strukture karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija.

Razvijeni oblik funkcionalne strukture karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija.

Deriviran model sadrži i podfunkcije kao samostalne jedinice nižeg hijerarhijskog reda.

Procesno orijentirana funkcijska struktura ima organizacijske jedinice koje prate pojedine procese

1. **Divizijska organizacijska struktura**

Divizijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća, koja su uslijed diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda, ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana da mijenjaju svoju tradicionalnu, funkcionalnu organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.

Proces diverzifikacije proizvodnje nužno prati proces divizionalizacije strukture poduzeća, a divizionalizaciju organizacijske strukture nužno prati proces decentralizacije obavljanja poslovnih funkcija.

Podjela rada unutar divizijske strukture grupira se s obzirom na proizvode, teritoriju i kategorijama kupaca, pa u skladu s tim postoje tri temeljna oblika povezivanja u divizije:

Predmetna (proizvodna) struktura

Teritorijalna (geografska) struktura

Organizacijska struktura prema kupcima

1. **Projektna organizacijska struktura**

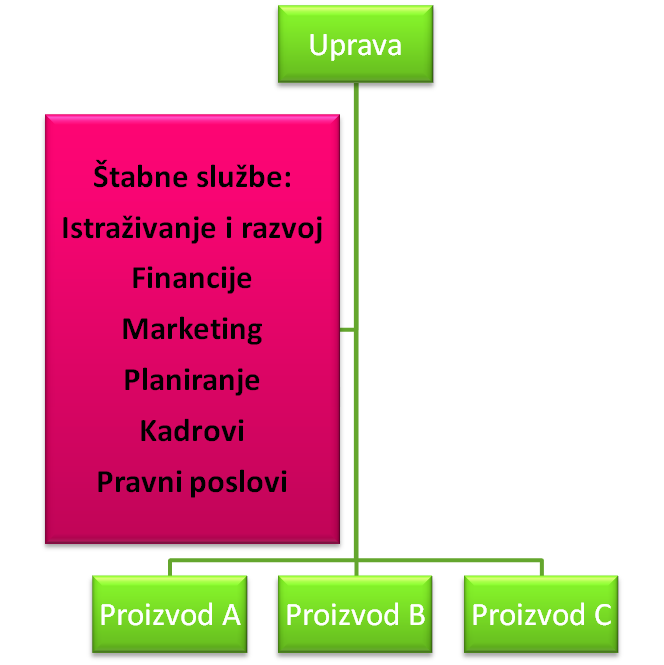
Predmetna struktura će se primijeniti u velikim poduzećima

sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda, čiji se proizvodi

proizvode na različitim proizvodnim linijama, po različitim

tehnologijama i koji su namijenjeni različitim kupcima.

Predmetna struktura sa zajedničkim službama

Realnije je očekivati da se u okviru predmetne strukture zajednički poslovi objedine na razini poduzeća, zajednički za sve proizvodne jedinice.

Teritorijalna struktura

1. **Matrična organizacijska struktura**

Projektna organizacijska struktura predstavlja privremenu organizacijsku formu i to takvu koja se uspostavlja za realizaciju jednog određenog zadatka odnosno projekta.

Ideja je skupiti najbolje talente koji stoje na raspolaganju organizaciji da bi se riješio neki složeni zadatak, uz određene troškove, za određeno vrijeme i uz zahtijevanu kvalitetu obavljenog posla.

Projekt = zaokružen, cjelovit, složen pothvat čije se karakteristike i cilj mogu definirati, a koji se mora ostvariti u određenom vremenu te zahtijeva koordinirane napore nekoliko odnosno zaposlenih radnika u tim službama.

Projektna organizacija je poseban oblik timske organizacije, te može biti:

* + nestalna (jednokratni projekti )– javljaju se jednom te se rijetko izvode na isti način)
  + stalna (projektni procesi – ponavljaju se više puta uzastopice, slični su po načinu izvođenja te zahtjevaju neki ustaljeni način izvođenja.

Projektna organizacijska struktura uvijek je samo “dodatna” odnosno “naknadna” organizacijska struktura interpolirana u postojeću klasičnu (funkcijsku, divizijsku) organizacijsku strukturu.

Osim podjele na stalnu i nestalnu razlikujemo podjelu na :

- individualnu projektnu organizaciju i

- čistu projektnu organizaciju.

*Individualna projektna organizacija* - oblik projektne organizacije koji

ima voditelja projekta, direktno odgovornog direktoru poduzeća, ali je

on bez radnog tima odnosno radne skupine koja bi izvodila projekt.

*Čista projektna organizacija* – najrazvijeniji i najsloženiji oblik projektne

organizacije, izaziva znatne promjene u globalnoj organizacijskoj strukturi.

Ovaj oblik se upotrebljava samo za izvršenje izuzetno velikih i složenih projekata –

projekti su potpuno samostalni i nezavisni od linijske organizacijske strukture.

*Matrična organizacijska struktura* će se koristiti onda kada se organizacijom mora istovremeno zadovoljiti nekoliko zadataka (strategija zahtijeva maksimizaciju nekoliko dimenzija istovremeno –proizvod, tržište, teritorij itd.).

Matrična forma organizacije prikladna je i za poduzeća koja rade na većem broju projekata istovremeno (projektna organizacijska struktura je “dodatna”, dok je funkcijska osnovna - ona se nalazi u servisnom odnosu prema projektnoj). Pokušava spojiti pozitivne strane funkcijske i projektne organizacijske strukture.

1. **Moderne organizacijske strukture**

Moderni oblici organizacijskih struktura:

* virtualna organizacija
* mrežna organizacija
* izvrnuta organizacija
* organizacija paukove mreže
* timska organizacija
* ameba organizacija
* fraktalna organizacija
* klaster organizacija
* heterarhije

Virtualna organizacijska struktura (organizacija bez granica, imaginarna ili čak hologramska organizacija), Virtualna se organizacijska struktura često poistovjećuje s različitim konceptima novih načina oblikovanja organizacije.

Prema Sikavici i Novaku virtualna organizacijska struktura orijentirana je na glavni poslovni program (engl. core business), dok ostale aktivnosti prepušta partnerima iz mreže.

To je organizacijski model kojim se uz pomoć tehnologije dinamički povezuju ljudi, sredstva i ideje. Ona predstavlja mrežu tvrtki koje dijele mogućnosti ali i rizike proizvoda i usluga.

Mrežna organizacija, odnosno umrežena kompanija javlja se kao odgovor na sve složenije uvjete poslovanja i sve veću brzinu promjena u poslovanju.

Najveći broj mreža nije formaliziran te su u osnovi nehijerarhijske i bez formalne organizacijske strukture (premda članice mreže, kroz različite oblike partnerstva, mogu biti strukturirane s veoma niskom ili blagom hijerarhijom odnosno plitkom organizacijskom strukturom).

Tipičan primjer takve strukture je organizacija ribarske mreže (fishnet organization) koju čini mnoštvo okna i čvorova.

Čvorovi simboliziraju pojedince ili timove, dok niti predstavljaju informatičke veze.

Svaki pojedinac ili tim izvršenje vlastitog zadatka može putem mreže koordinirati s onima u mreži s kojima je povezano izvršenje njegovog zadatka.

Ako se mreža uhvati za neki čvor i podigne (treba obaviti posao, projekt) mreža sama formira hijerarhiju, a kad se čvor pusti (posao, projekt obavljen) mreža se slegne te nestaje hijerarhije. Podignuta mreža će trajati onoliko koliko traje obavljanje zadatka (projekta).

Podigne li se čvor na nekom drugom mjestu, nastaje nova piramida itd...

Ribarska mreža može imati u jednom trenutku nekoliko hijerarhija (podignutih čvorova) koje su privremene i različitih visina i broja razina (heterarhija-heterarchy ili suprotnost od hijerarhije).

Struktura ribarske mreže je fleksibilna - u jednom trenutku viši manager može biti podređen nižem manageru, odnosno podređeni može biti nadređeni svom menadžeru.

Ameba organizacija – temelji se na nezavisnosti, fleksibilnosti i samoupravljanju od strane zaposlenih u organizaciji.

Ameba organizacije su bez hijerarhije pa se može reći da su organizacije od svega jedne razine. Amebe mogu imati između 3 i 50 članova, a ako je ameba neefikasna, ona se može dalje dijeliti ili preoblikovati u nove amebe za neke druge zadatke. Najvažnije obilježje ameba organizacija je izostajanje hijerarhije među njenim članovima, zbog čega su organizacije ovog tipa fleksibilne i lako prilagodljivog oblika. Slične su timskoj organizaciji.Primjer je organizacijska struktura japanske kompanije *Kyocera Corporation* čijih je 50 divizija organizirano u 400 ameba.

Timska organizacija unosi elemente organske strukture u postojeće klasične modele organizacije (ugrađuje se u postojeću klasičnu strukturu prilikom reorganizacije).

Umjesto tradicionalnih naredbodavaca na njihovo mjesto dolaze manageri treneri koji pomažu zaposlenima u zajedničkom postavljanju i rješavanju problema.

Kako se često timska organizacija interpolira u funkcijsku organizacijsku strukturu, često se tako formirani timovi nazivaju kros-funkcijski timovi (Cross-Functional Teams) odnosno multifunkcijski timovi (čine ih članovi iz različitih funkcijskih organizacijskih jedinica.

Klasteri su zemljopisno koncentrirani, međusobno povezani gospodarski subjekti, specijalizirani dobavljači, davatelji usluga i povezane institucije koje u određenom području predstavljaju regiju ili državu.

Hrvatski klasteri:

* «Hrvatska cipela» - proizvodnja namjenske cipele
* «Beam ICT Alliance» - informatički
* «Cluster metalaca Sjevernog Jadrana»- mala brodogradnja
* «Gastro grupa» - ugostiteljstvo-turizam
* «Drvni cluster» - proizvodnja namještaja

1. **Politike**

Politike – su direktive oblikovane kako bi usmjeravale aktivnosti zaposlenih sa ciljem realizacije strategije i usuglašavanja tekućih aktivnosti sa strategijskim ciljevima.

(politika zapošljavanja, politika zaštite okoliša, razvojna politika...)

Vrste politika:

* + Dugoročne i kratkoročne (s aspekta vremena)
  + Opća politika i politike organizacijskih jedinica (s aspekta organizacijske razine)
  + Funkcijske politike (s aspekta predmeta obuhvata).

Politike, dakle, postoje na svim razinama organizacije i protežu se od temeljnih politika poduzeća preko politika

glavnih sektora do politika manjeg obuhvata, odnosno politika poslovnih funkcija, odjela i službi.

Programisu skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, dodijeljenih zadataka, koraka koje treba poduzeti, resursa koje treba alocirati i drugih elemenata nužnih za poslovanje. Financiranje je također dio programa.

Programima se provode jednokratni ciljevi, npr. Restrukturiranje poduzeća, promjena tehnologije, promjena organizacijske strukture...

Pri implementaciji strategije moguće je uspostaviti cijelu hijerarhiju programa od glavnog (primarnog) do izvedenih (sekundarnih) koji imaju karakter projekata. Time se projekt prikazuje kao dio programa koji uključuje set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa i kraćeg vremenskog horizonta.

1. **Pravilnici**

Pravila su najjednostavniji dio strategije, i odnose s na određene akcije koje ne dopuštaju nikakvu slobodu odlučivanja, već ih je potrebno izvršiti točno prema uputama.

Pravilnik, statut, poslovnik i odluka sadržavaju cijeli niz pravila kojima se uspostavlja red u izvršavanju određenih aktivnosti.

1. **Procedure**

Procedure su kronološki nizovi zahtijevanih postupaka, unaprijed definirane smjernice za djelovanje, a preciziraju način na koji određeni posao mora biti obavljen (ISO standardi).

1. **Strategijska kontrola i evaluacija**

Strategijska kontrola i evaluacija je peta faza strategijskog menadžmenta. To je proces u kojem se provodi sustavno prikupljanje informacija o aktivnostima organizacije, odnosno mjerenje performansi, te evaluacija učinaka istih aktivnosti organizacije.

Zadaci kontrole i evaluacije strategije

* Utvrditi jesu li postignuti planirani rezultati (performanse)
* Utvrditi zašto je došlo do odstupanja u slučajevima kada postoji odstupanje
* Odrediti potrebne i poželjne korekcije

Strategijsko planiranje i kontrola su u najužoj svezi te su komplementarni.

Temeljem kontrole menadžeri dobivaju osnovne informacije kao podlogu za planiranje, ali isto tako djelotvorna kontrola nije moguća bez pravilno postavljenog plana.

1. **Ciljevi kontrole i evaluacije strategije**

Cilj kontrole i evaluacije je unaprijeđenje budućeg djelovanja organizacije korekcijom strategije.

U osnovi, strategijska kontrola i evaluacija se provodi kako bi se osiguralo da se ostvare svi planirani rezultati tijekom procesa strategijskog menadžmenta. U slučajevima kada postoje odstupanja od planiranih rezultata nužne su intervencije čija će učinkovitost ovisiti o objektivnim čimbenicima, ali i o vještini svakog pojedinog menadžera.

1. **Piramida strategijske kontrole**
2. **Vrste kontrole**
3. S obzirom na vrstu vrstu informacija

* Kvantitativna kontrola i evaluacija strategije
* Kvalitativna kontrola i evaluacija strategije

1. S obzirom na izvor informacija

* Kontrola i evaluacija unutar organizacije
* Kontrola i evaluacija izvan organizacije

1. S obzirom na unutarnju razinu

* Kontrola na korporacijskoj razini
* Kontrola na individualnoj razini
* Kontrola na divizijskoj razini
* Kontrola na razini poslovnih funkcija (proizvodnja, nabava, prodaja, financije, upravljanje ljudskim resursima…)
* Kontrola na razini poslovnih procesa (skladištenje, otprema i transport, naručivanje, isporuka, plaćanje….)

1. **BSC**

Sveza između ciljeva i evaluacije strategije

Kvantitativna evaluacija strategije

Kvalitativna evaluacija

▼

Balance Scorecard

BSC – KPI – što se mjeri?

Unutar svakog područja (BSC) mjere se npr.:

* Za FINANCIJE (kvartalni rast prodaje, ROCE)
* Za KUPCE (tržišni udio, struktura prodaje, prodaja novih proizvoda)
* Za INTERNE PROCESE (vrijeme za pojedine procese, troškovi po jedinici proizvoda, produktivnost, kvaliteta)
* Za UČENJE I RAZVOJ (broj inovacija, sati stručnog usavršavanja)

1. **KPI**

KPI – key performance indicators ili ključni indikatori performasi (uspješnosti) daju kvantitativnu osnovu za evaluaciju postignutih rezultata ((ne)uspjeha), kao i osnovu za donošenje budućih odluka utemeljenih na činjenicama koje su izvedene iz te evaluacije.

Performansa je važno obilježje (pokazatelj uspješnosti) na osnovi kojeg se mjeri stanje ili realizacija nekog cilja.

Što se mjeri?

Primjeri performansi za industriju turizma:

- porast prihoda od prodaje

- struktura kupaca

- broj noćenja

- vanpansionska potrošnja turista

- prosječna duljina turističkog posjeta

- zadovoljstvo turista

Varijante performanse - porast prihoda od prodaje:

* Povećanje prodaje putem interneta
* Povećanje prodaje određenoj tržišnoj niši (bogati nautičari npr.)
* Struktura prihoda od prodaje (domaći i strani turisti)….

Indikatori za mjere uspješnosti-primjeri

KPI za povećanje prodaje putem interneta:

* % povećanja prihoda u odnosu na prošlu godinu, prošli mjesec...

(npr. prihod od prodaje za 2012./prihod od prodaje za 2011.g.)

* Broj posjetitelja web stranice

(npr. oscilacije dnevnog broja posjetitelja, oscilacije tijekom neradnih dana, oscilacije uzrokovane promotivnim akcijama, preferencije posjetitelja)

* Prosječna vrijednost narudžbe

(npr. Vrijednosti dnevnih narudžbi/broj narudžbi istog dana)

* Najtraženiji proizvod

(npr. najviše prodavan proizvod tijekom novogodišnjih praznika....)

Vodič za uspješnu kontrolu i evaluaciju:

Kontrola i evaluacija trebaju pratiti realizaciju strategije!

* Minimalna količina upotrebljivih informacija (praćenje 20% najvažnih strateških čimbenika koji čine 80% rezultata)
* Praćenje samo značajnih aktivnosti i rezultata
* Dugoročna i kratkoročna kontrola i evaluacija
* Pravovremeno i odlučno provođenje korekcija

1. **Korektivne akcije**

1. promjena organizacijske strukture

2. zamjena jednog ili više ključnih ljudi

3. promjena organizacijske misije/vizije

4. revizija ciljeva

5. promjena strategije

6. donošenje novih politika

7. povećanje kapitala izdavanjem dionica ili zaduživanjem

8. promjena u alokaciji resursa

9. outsorcing poslovnih funkcija

1. **Faze u procesu strategijske kontrole**



1. **Određivanje mjerne veličine**



Polazna točka kontrole nalazi se u određivanju mjerne veličine,

odnosno onoga što će se mjeriti, kao i definiranjem koji su to procesi i koji su to rezultati čijim mjerenjem se dolazi do spoznaje da li je poduzeće na putu da ostvari svoju strategiju.

1. **Postavljanje standarda**

Standardi su ciljne veličine s kojima će se uspoređivati aktualni ili očekivani učinak (performanse). U tom se smislu standardi reprezentiraju kao mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva ili zadataka pojedinaca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća kao cjeline. Ako su dobro postavljeni, standardi već u toku procesa odvijanja neke aktivnosti signaliziraju odvija li se taj proces u planiranim okvirima ili iz njih izlazi.

Standardi mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi; dok su prvi mjerljivi, drugi su procjenjuju.

Kvantitativni standardi obično se pojavljuju kao

* fizički (naturalni) i
* vrijednosni,

Kvalitativni standardi se pojavljuju kao

* deskriptivni,
* programski i
* ciljni.

Standardi su važni:

1. Menadžment može jasno odrediti relativnu razinu (ne)uspjeha

2. Menadžment može usporediti rezultate po godinama

3. Menadžment može usporediti svoje rezultate sa sličnima u industriji u kojoj djeluje

*Kvantitativni standardi* obično se pojavljuju kao:

* fizički (naturalni) standardi (su naturalne veličine apsolutnog ili relativnog izraza - tone, kilogrami, postotak, metri, radni sati po jedinici proizvoda, itd.);
* vrijednosni standardi (su novčano izražene veličine apsolutnog ili relativnog izraza, a odnose se na troškove (direktne i indirektne, jedinične i ukupne), prihode (ukupne i jedinične), te kapital (stopa povrata, odnos zaduženja i neto vrijednosti, odnos tekuće imovine i tekuće zaduženosti, itd., dakle,najvažniji su standardi troškova, standardi kapitala i standardi prihoda).

*Kvalitativni standardi* obično se pojavljuju kao:

* deskriptivni standardi (odnose se na one veličine koje se ne mogu kvantitativno izraziti. Prvenstveno je riječ o ljudskim osobinama koje se mogu tek procjenjivati.);
* programski standardi (su takvi standardi u kojima se neka aktivnost iz određenog programa (npr. program osvajanja novog proizvoda) ili pak cijeli program tretira kao Standard);
* ciljni standardi (izvode se iz postavljenih ciljeva, a odnose se na ciljeve koji su nekvantitativne naravi, kao npr. povećanje razine znanja ili vještina, stvaranje bolje radne klime).

1. **Mjerenje aktualnih performansi**

To je postupak u kojemu se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju, te razlozi zbog kojih je došlo do eventualnog odstupanja.

Treba prikupiti odgovarajuće informacije o tome što je ostvareno, a što nije.

Informacije se odnose uglavnom na tržište i prodaju, proizvodnju, opskrbu i zalihe materijala, kapacitete, kvarove i održavanje, radnu snagu, angažirani kapital, te uspješnost poslovanja.

Prikupljanje i obradu tih informacija može obavljati:

* menadžer,
* određena služba koja mu je neposredno podređena ili
* posebna služba izvan mjerodavnosti dotičnog menadžera.

Potpora su im informacijski sustavi podržavani elektroničkim računalom koji se dizajniraju u te svrhe)

Prikupljanje i obrada informacija mora imati svoju dinamiku (da bi se osigurala efikasnost mjerenja performansi) - neke će se informacije prikupljati dnevno,neke tjedno ili dekadno, neke mjesečno, a neke pak tromjesečno, polugodišnje ili godišnje.

S aspekta mogućnosti utjecaja na ostvarene rezultate najbolje je ako se može tijekom njihova ostvarivanja dobiti informacija o odstupanjima kako bi se moglo preventivno djelovati.

Najčešće je to slučaj s troškovima i utrošcima koji su potrebni za neko konačno ostvarenje.

U tom se slučaju standardi postavljaju za svaki dio tog završnog ostvarenja pa stoga praćenje procesa ostvarenja signalizira na kojemu je od dijelova tog ostvarenja došlo do odstupanja utroška ili troškova kako bi se preventivne akcije mogle poduzeti prije završetka cjeline procesa.

Na analogan se način uspostavlja mjerenje performansi u slučaju izvođenja investicijskog programa, čije se ostvarenje prati po fazama izvedbe.

Osnovni smisao mjerenja performansi

* Realizacija strategije i mjerenje postizanja strategijskih ciljeva;
* Usmjeravanje aktivnosti prema profitabilnijim područjima;
* Postizanje ciljne sukladnosti divizijskih i funkcijskih ciljeva s ukupnim ciljevima kompanije;
* Kontrola prihoda i troškova;
* Definiranje odgovornosti menadžera za postignute rezultate i
* Motiviranje i nagrađivanje menadžera.

1. **Usporedba aktualnih performansi sa standardima**

Komparacija standarda i performansi je postupak u kojemu se uspoređuju prikupljeni podaci o performansama sa standardima tih performansi.

*Svrha komparacije je utvrditi:*

* odstupanja ostvarenja od standarda (mogu biti negativna i pozitivna, a njihova se veličina može kretati u tolerantnim granicama i izvan tolerantnih granica. I pozitivna i negativna odstupanja su signal za akciju, te se svako odstupanje od standarda mora podvrći detaljnoj analizi).
* veličine odstupanja od standarda (na operativnoj razini standardi obično su jednostavnije veličine, a na strateškoj razini standardi su složene veličine čije je ostvarenje podložno utjecaju brojnih faktora).
* razloge odstupanja od standarda (potrebne su specijalne analize, koje će u određenim slučajevima obaviti sam menadžer, dok će u drugima to morati učiniti specijalni timovi stručnjaka).

1. **Evaluacije performansi i korektivne akcije**

* Evaluacija performansi pretpostavlja analitičke i dijagnostičke sposobnosti menadžera, bez obzira na to provodi li analizu uzroka odstupanja on sam ili to čine specijalizirane službe.
* Bez tih sposobnosti menadžer bi bio hendikepiran prilikom odlučivanja o akcijama koje treba poduzeti kako bi se nastala odstupanja eliminirala ili ublažila.
* Tri uobičajena pravca akcije (Griffin, W. R.):
  + održavanje *statusa quo (preporu*č*a se u onim slu*č*ajevima kad su*

*odstupanja od standarda toliko mala da se ne isplati*

*poduzimati neke akcije koje bi osigurale standardno ostvarenje );*

* + korekcija devijacija *(nužna je kad su ta odstupanja velika, jer bi došlo do*

*grubih poreme*ć*aja u poslovanju poduze*ć*a).*

* + promjena standarda *(obi*č*no je posljedica spoznaje da su oni nerealno*

*postavljeni – previsoko ili prenisko. Previsoko postavljeni standardi*

*obi*č*no se dijagnosticiraju u slu*č*ajevima kad ih ve*ć*ina zaposlenih,*

*odnosno onih na koje se odnose, ne mogu ostvariti. Suprotno tome,*

*preniski se standardi dijagnosticiraju kad ih ve*ć*ina jednostavno*

*ostvaruje i visoko premašuje.*

1. **Sustavi kontrole**

Poduzeće posluje u promjenjivoj okolini, te o toj okolini ovisi njegova strategija, njegova egzistencija ili razvoj.

Poduzeće mora kontrolirati kako ta sredina reagira na njegove outpute.

Stalno treba imati na umu da su ti outputi rezultat unutarnjeg djelovanja poduzeća (proces transformacije ili konverzije), te o tom djelovanju ovisi bonitet tih outputa.

Dva temeljna tipa sustava kontrole:

* sustav izvanorganizacijske kontrole,
* sustav organizacijske kontrole

1. **Sustav izvanorganizacijske kontrole**

To je sustav kontrole koji funkcionira izvan poduzeća, a čine ga mehanizmi tržišta koji preko djelovanja ponude i potražnje pokazuju je li poduzeće prihvaćeno u svojoj okolini i u kojoj mjeri.

* Taj se mehanizam najčešće naziva *tržišna kontrola,* koja se provodi postavljanjem *sustava cijena* putem kojih se prate i vrednuju performanse poduzeća.
* To je najobjektivnija vrsta kontrole outputa. Moguća je samo onda kad je poduzeće u stanju uspostaviti objektivna financijska mjerila performansi, te uz uvjet da se poduzeće uspoređuje sa konkurencijom.

Tri su opća oblika tržišne kontrole:

I. Tržišna cijena dionica,

II. Stopa povrata kapitala,

III. Transferne cijene.

Sustav izvanorganizacijske kontrole može uspješno funkcionirati samo ako je izgrađen adekvatan oblik sustava komparacije. Pritom sustav komparacije prvenstveno mora obuhvatiti tzv. prostornu komparaciju, tj. komparaciju poduzeća sa svojim konkurentima pojedinačno, u grupaciji ili grani djelatnosti.

Tržišna cijena dionica

Cijena dionice je primarno mjerilo performansi poduzeća budući da je rezultat ponude i potražnje na tržištu kapitala.

Promjene te cijene impliciraju reakciju brojnih aktera - počevši od vlasnika dionica, preko menadžera poduzeća, pa do niza eksternih aktera: dobavljača, kupaca, banaka, vlade, itd.

Međutim, s obzirom na to da se ovdje radi o kontroli ostvarivanja ciljeva poduzeća, to se te implikacije primarno odnose na vrhovni menadžment, koji mora prilagoditi svoje ponašanje i uskladiti ga s promjenama

Tri slučaja:

• Ako cijene dionica porastu u odnosu na njihovu nominalnu vrijednost (znak je da je menadžment izabrao prave ciljeve i da će i nadalje uživati podršku dioničara);

• Kad cijene dionica padnu niže od njihove nominalne vrijednosti (znak je da menadžment nije izabrao prave ciljeve pa će stoga izgubiti povjerenje dioničara) i

• U slučaju kad se promjene u cijeni dionica reflektiraju na visinu menadžerskih kompenzacija (do izražaja dolazi posebna senzibilnost menadžmenta- kad se dio menadžerske zarade isplaćuje u dionicama).

Stopa povrata kapitala

Pokazuje sposobnost poduzeća da u danom roku povrati uloženi kapital investitora.

(Uloženi kapital podrazumijeva- investirani kapital i korišteni kapital (ukupni, dugoročni, ukupni dionički).

ROI, ROE, ROA, ROCE….

Najuspješnije poduzeće je ono koje ostvaruje najbrži povrat uloženoga kapitala.

(Ukoliko je menadžment vodio poduzeće tako da je ono u najkraćem roku donijelo investitorima povrat njihova kapitala, utoliko je bio uspješan).

Visina stope povrata uloženoga kapitala najbolji je indikator brzine tog povrata, pa time i uspješnosti menadžmenta.

Stopa povrata kapitala nije samo mjerilo performansi poduzeća već i mjerilo performansi divizijskih jedinica.

Kao što se ta stopa rabi u usporedbama između istorodnih ili različitih poduzeća, njihovih grupacija i grana, tako se rabi i u interdivizijskim komparacijama istog poduzeća, pa je ona vrlo važna mjera performansi poduzeća, te ključni mehanizam kontrole uspješnosti ostvarivanja zadanih ciljeva.

Transferne cijene

U multidivizijskom poduzeću u okviru kojega posluju relativno autonomni dijelovi (profitni centri, poslovne jedinice, strateške poslovne jedinice) kvaliteta ukupnih performansi izražava se i kvalitetom performansi svakog od tih dijelova.

To su cijene po kojima jedna organizacijska jedinica tereti drugu za isporučene dijelove, sklopove, proizvode ili usluge na kojima druga organizacijska jedinica nastavlja proizvodnju ili ih prodaje na vanjskom tržištu. Na razini jednog složenog decentraliziranog subjekta ove transferne cijene nazivaju se još u praksi i interne cijene.

* Temeljno je pitanje:
  + Kako u sustavu cijena, kao mehanizmu kontrole koji je izvan tih dijelova, kontrolirati i vrednovati performanse tih dijelova?

Dvije vrste transfernih cijena :

- tržišno utemeljene cijene (utvrđuju se na temelju tržišnih cijena predmeta unutarnjeg transfera, a to su najčešće puna tržišna cijena, prilagođena tržišna cijena ili dogovorena cijena na temelju tržišne cijene) i

- troškovno utemeljene cijene (utvrđuju se na temelju troškova predmeta unutarnjeg transfera, a to su najčešće puni troškovi, varijabilni troškovi ili uvećani puni troškovi).

Treba napraviti izbor takve strategije cijena u interdivizijskoj razmjeni koja će osigurati uspješnost poduzeća kao cjeline.

Velika je odgovornost menadžmenta da u okviru ukupne strategije odabere onu strategiju cijena koja će osigurati adekvatnu akceptaciju poduzeća u vanjskoj okolini kao i adekvatnu akceptaciju njegovih dijelova u unutarnjoj okolini.

1. **Sustav organizacijske kontrole**

Za razliku od sustava izvanorganizacijske kontrole koji se nalazi izvan jedinica kojih se uspješnost kontrolira, sustav organizacijske kontrole nalazi se u tim jedinicama.

Primjenjuje se u svim onim slučajevima kad izvanorganizacijsku kontrolu nije moguće primijeniti s obzirom na to da se ne mogu uspostaviti relativno objektivni, mjerljivi standardi za kontrolu i vrednovanje performansi.

U svim onim slučajevima kad je te standarde teško ili skupo razviti, i kad oni nisu dostatni za cjelokupnu kontrolu ciljeva poduzeća, menadžeri moraju pribjeći organizacijskoj kontroli.

Dva tipa:

I. birokratska kontrola

II. kontrola grupe

Birokratska kontrola se temelji na opsežnom sustavu pravila i procedura za dirigiranje akcijama ili ponašanjem divizija, funkcija i individua. To su impersonalna pravila i procedure, budžeti i standardizacije aktivnosti.

Ponašanje je regulirano opsežnim sustavom pravila i procedura za dirigiranje akcijama ili ponašanjem divizija, funkcija i individua.

Od pojedinca se zahtijeva striktno poštivanje, a materijalna stimulacija i sankcije osnovni su instrument utjecaja na ponašanje pojedinca i grupe).

Sustav kontrole koji zahtijeva aktivno uključenje menadžmenta koji ima ulogu kontrolnog instrumenta.

U određenim slučajevima potrebno je i formiranje posebnog organa kontrole.

Sve to bitno utječe na troškove sustava organizacijske kontrole.

Pravila i procedure

Ostvarenje izabrane strategije uvjetovano je upravo određenim, a ne bilo kojim ponašanjem sudionika. Od menadžera se očekuje da unaprijed precizira kakvo ponašanje sudionika mora biti pri ostvarenju ciljeva i provedbe zadataka, a što se postiže donošenjem pravila i procedura.

Pravila i procedure donose se za one slučajeve u poslovanju poduzeća kad se ne želi da se zaposlenici, odnosno izvršitelji tih pravila i procedura, koriste slobodom odlučivanja, one standardiziraju ponašanje zaposlenika.

Rezultat toga: - zaposlenici slijede utvrđena pravila, njihove će se akcije ili odluke izvršavati na isti način i u isto vrijeme, te će rezultat toga biti *o*č*ekivanost i to*č*nost.*

*Budžet* se definira kao numerički prikaz očekivanih rezultata.

Može biti u vrijednosnom (novčanom) ili naturalnom obliku.

To je kolekcija pravila za alokaciju resursa, prvenstveno financijskih.

Budžetska kontrola je vrsta financijske kontrole koja se provodi uobičajeno putem kontrole godišnjeg budžeta.

O standardizaciji je moguće govoriti u slučaju kad je sadržaj rada specificiran ili programiran, tj.da je njome moguće izravno utjecati na ponašanje u organizaciji.

Organizacijska kontrola je najvećim dijelom utemeljena na standardizaciji s obzirom na to da su sva pravila i procedure, kao i budžeti, zasnovani upravo na standardizaciji.

Kontrola grupe je neformalno i organski strukturirano uređenje ponašanja pojedinaca I grupa u poduzeću, a karakteristična je za organske organizacijske strukture. Ponašanje je uređeno grupnim normama, korporacijskom kulturom i samokontrolom. Sustav nagrada nije usmjeren na individualne, već na grupne performanse.

Za razliku od birokratske kontrole koja je mehanizam izvan grupe, kontrola grupe je mehanizam koji stvara sama grupa *uspostavljanjem internog sustava organizacijskih normi i vrijednosti.*

Cilj joj je samokontrola u kojoj pojedinac osjeća odgovornost da radi najbolje što može, i u svom osobnom interesu i u interesu organizacije.

Kontrolom grupe zaposlene ne kontrolira netko iz vanjskog sustava prisile, kao što su direktno nadređeni ili posebna kontrolna grupa- oni sami stvaraju vlastiti sustav normi i vrijednosti po kojemu se ponašaju.

1. **Razine kontrole**

Sustavi kontrole primjereni su odgovarajućim razinama u organizaciji, te su povezani s pojedinim tipovima strategije koji se razvijaju na tim razinama organizacije.

S aspekta strategijskog menadžmenta neophodno je sagledati četiri razine kontrole, i to:

1) kontrola na individualnoj razini

2) kontrola na funkcijskoj razini

3) kontrola na divizijskoj razini

4) kontrola na korporacijskoj razini

1. **Mjerila performansi**

Označavaju one pokazatelje u kojima će se izražavati učinkovitost ostvarenja izabrane strategije.

U tu svrhu menadžment mora utvrditi što želi mjeriti, odnosno koji su to procesi i rezultati čijem se mjerenjem ostvarenja dolazi do spoznaje ostvaruje li poduzeće svoje ciljeve.

Sposobnost odabira tih procesa i rezultata jedna je od temeljnih menadžerskih vještina.

Pri definiranju performansi koje će se mjeriti u procesu kontrole obično se polazi od interesa svih zainteresiranih, kao što su vlasnici, menadžeri, zaposleni, kupci, dobavljači, banke, vlada i dr.

Razlikuju se mjerila:

1) korporacijskih performansi

2) performansi divizijskih jedinica

3) performansi funkcijskih jedinica

4) individualnih performansi

1. **Interesne grupe i njihova očekivanja**

****

1. **Strategijska mjerila uspješnosti koja odražavaju osnovu dugoročnog uspjeha poduzeća**

Sljedećih šest strategijskih mjerila uspješnosti odražavaju osnovu dugoročnog uspjeha poduzeća:

* + financijski pokazatelji uspješnosti
  + pokazatelji operativne efikasnosti
  + pokazatelji zadovoljstva kupaca
  + pokazatelji povezani s efikasnošću i zadovoljstvom zaposlenika
  + pokazatelji inovativnosti poduzeća i kvalitete procesa upravljanja promjenama
  + pokazatelji sudjelovanja u društvenom životu regije i brige o zaštiti okoline.