**1. Što je strategija?**

-strategos (grč.) vojskovođa; strategija – ratno umijeće vojskovođe

Strategija se definira kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva, usvajanje pravca akcije i alociranje resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva. (Alfred Chandler)

Vrste strategija: vojne strategije, političke strategije, strateške igre, poslovne strategije, nacionalne strategije, svjetske strategije, osobne strategije.

Dobra strategija je mix poslovnih politika, procedura i aktivnosti koje se kreiraju za rješavanje poslovnih izazova.

Strategija je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, za osvajanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva.

**2. Što je strategijski menadžment?**

Proces kojim menadžeri postavljaju misiju organizacije, temeljne dugoročne ciljeve organizacije, razvijaju strategije za postizanje tih ciljeva, te poduzimaju sve potrebno za provedbu planova kojima se žele ostvariti postavljeni ciljevi. (F. Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica)

Strategijski menadžment kao grupa ljudi – skupina menadžera odgovornih za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strategijskih odluka (strategijski menadžeri).

Strategijski menadžment kao znanstvena disciplina - set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strategijske kontrole i evaluacije.

Strategijski menadžment kao proces:

-set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća (Pierce i Robinson)

-kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini (Certo/Peter)

-strategijski menadžment obuhvaća analizu, odlučivanje i sve aktivnosti koje organizacije poduzima da bi kreirala konkurentsku prednost. (Dess & Lumpkin)

**3. Kako je došlo do njegovog razvoja?**

Strategijski menadžment nastao je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka nije mogao ignorirati već se morao izrazito respektirati.

**4. Koje su temeljne karakteristike strategijskog menadžmenta?**

1) SM je kontinuiran proces;

2) angažman menadžera se ogleda u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljenje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije, pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije;

3) menadžeri donose niz odluka i poduzimaju akcije kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća koji su izraženi pomoću određenih performansi;

4) kako bi SM efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline;

5) SM je iterativan, odnosno sastoji se od serije etapa koje se ciklično ponavljaju.

**5. Što je strategijski pristup?**

Strategijski je pristup orijentiran na budućnost, a njegova su glavna obilježja:

- prepoznavanje i prihvaćanje promjena u okruženju (anticipiranje /predviđanje promjena)

- dugoročna usmjerenost

- proaktivan pristup koji stvara prilike umjesto da djeluje reaktivno

Strategijski pristup pretpostavlja slobodan i otvoren pristup, izvan dosadašnjih pravila, kreativan pristup u traženju novih rješenja.

Strategijsko razmišljanje je integriranje budućnosti u sadašnji proces odlučivanja razmišljajući big, deep and long.

Big – razumijemo li kako smo povezani sa drugim organizacijama i vanjskom okolinom?

Deep – da li djelujemo interpretirajući prošlost, ili anticipirajući budućnost?

Long – koliko daleko gledamo u budućnost?

Strategijsko razmišljanje je razmišljanje o budućnosti, a za to nam treba strategija.

**6. Kako se uklapaju menadžerske funkcije u strategijski menadžment?**

Planiranje – strategijsko planiranje  
Organiziranje – implementacija strategije  
Kadrovsko popunjavanje – implementacija strategije  
Vođenje – implementacija strategije  
Kontroliranje – kontroliranje

**7. Zadaci strategijskog menadžmenta?**

1. Utvrđivanje misije – odlučivanje o poslu ili poslovima na kojima će se organizacija angažirati te drugim temeljima na kojima će ono biti vođeno, kao i karakteristike poslova kao što je kontinuirani rast. Misija je obično trajna i vremenski neograničena.

2. Formuliranje filozofije poduzeća – utvrđivanje vrijednosti, vjerovanja, stavova i nepisanih smjernica koje se pretvaraju u „način na koji činimo stvari oko nas“.

3. Utvrđivanje politika – odlučivanje o planovima akcija za vođenje performansi svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategija u skladu s filozofijom poduzeća.

4. Postavljanje ciljeva – odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena. Ciljevi su uži od misije i oblikuju se kao pomoć za izvođenje operacionalnih planova izvođenja strategije.

5. Razvoj strategije – razvoj koncepata, ideja i planova za uspješno ostvarenje ciljeva te sustizanje i napadanje konkurencije.

6. Planiranje organizacijske strukture – razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da rade zajedno na provedbi aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike.

7. Osiguranje (zapošljavanje) osoblja – regrutiranje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mjesta u organizacijskom planu.

8. Utvrđivanje procedura – određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve važne i tekuće aktivnosti.

9. Osiguranje opreme – osiguranje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa potrebnih za izvođenje posla.

10. Osiguranje kapitala – za izvođenje sigurnog posla potreban je novac i kredit za radni kapital i fizičke resurse.

11. Postavljanje standarda – utvrđivanje mjerila performansi koje će omogućiti da se posao nabolje obavlja u odnosu prema postavljenim ciljevima.

12. Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova – razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će, kad se izvedu u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i standardima, omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva. To su faze procesa totalnog planiranja koje uključuje strateško planiranje.

13. Osiguranje kontrolnih informacija – nuđenje činjenica i pojava da se pomogne ljudima slijediti strategiju, politike, procedure i programe; da se drže u pripravnosti snage na radu unutar poslova i izvan njih; da se mjere cjelokupne performanse poduzeća u odnosu prema postavljenom planu i standardima.

14. Aktiviranje ljudi – zapovijedanje i motiviranje ljudi za rad u odnosu prema filozofiji, politikama, procedurama i standardima u izvođenju planova poduzeća.

**8. Etape u procesu strategijskog menadžmenta?**

1. analiza okoline

2. postavljanje usmjerenja organizacije

3. formuliranje strategije (strat.planiranje)

4. implementacija strategije (implementacija)

5. kontrola i evaluacija strategije (kontrola)

**9. Analiza okoline?**

Proces strategijskog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Ta se analiza obično naziva skeniranje okoline.

Skeniranje okoline je kontinuirano, a realizira se prikupljanjem podataka o kupcima i konkurenciji.

**10. Postavljanje organizacijskog usmjerenja?**

-Vizija, Misija, Ciljevi, Vrijednosti

Oblikovanje vizije misije i ciljeva ima za cilj:

- kristalizirati stajališta menadžera o dugoročnom smjeru poduzeća

- nudi orijentir kojim se niži menadžment služi pri oblikovanju misija za svoje odjele, postavljanju ciljeva odjela

-smanjuje rizik od neusmjerenog odlučivanja

-motivira zaposlene i sve stakeholdera

-stvara pozitivnu sliku o organizaciji

**11. Formuliranje strategije?**

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za razvoj strategije. Strategija poduzeća formira opsežan master plan postavljen tako da on ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve.   
Ona maksimizira konkurentske prednosti i minimizira konkurentske slabosti.

**12. Implementacija strategije?**

Implementacija strategije je proces kojim se označuje aktiviranje unaprijed definiranog strategijskog plana. Uvođenje novih strategijskih planova u praksi 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 i uskladiti s parametrima koje nameće okolina. Ostali čimbenici koji doživljavaju najveću promjenu implementacijom nove strategije jesu vizija i misija poduzeća, a zatim i svi materijalni resursi potrebni za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka.

Bit procesa implementacije je strateška promjena.

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

Razlikuju se:

- implementacija pomoću funkcijskih strategija

- implementacija strategije pomoću politika, programa i procedura

- implementacija putem organizacijske strukture, organizacijske kulture, vodstva i nagrađivanja

**13. Kontrola i evaluacija strategije?**

Strategijska kontrola i evaluacija čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa strategijskog menadžmenta u svrhu ostvarenja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja. To se postiže nadgledanjem aktualnih performansi i njihovom komparacijom s utvrđenim standardima kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja i njihovi uzroci te poduzeti mjere za otklanjanje tih devijacija.

Stoga menadžeri na svim razinama organizacije na temelju informacija koje rezultiraju iz procesa kontrole i evaluacija, poduzimaju korektivne akcije i rješavaju nastale probleme. U ovoj fazi se mogu precizno odrediti slabosti u prethodnim etapama te na taj način utjecati da se one otklone u novom ciklusu strategijskog menadžmenta.

**14. Okolina i svrha analize okoline?**

Okolina poduzeća predstavlja set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju njegovih ciljeva.

Stoga je spoznaja okoline poduzeća vitalna za njegov uspjeh, pa menadžment treba konstantno prikupljati i razmatrati implikacije koje se odnose na važne faktore okoline.

Svrha i zadatak analize okoline - ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća.

Da bi se to postiglo analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u vanjskoj okolini te snage i slabosti u unutarnjoj okolini.

Da bi taj svoj zadatak uspješno ostvarila potrebno je da analiza okoline:   
1. otkrije strategijske faktore i njihove pritiske na poduzeće

2. utvrdi one pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i one njegove unutarnje nesposobnosti koje značajno ometaju ili potpuno onemogućavaju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti).

3. poveže prilike i prijetnje s snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo unutar okoline

4. osigura podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje koristeći svoje snage i eliminirajući svoje slabosti.

Smisao je analize ne samo da prepozna vlastite snage i slabosti, te objektivne prilike i prijetnje, već da unutar tako stečene slike o poduzeću i okolini u kojoj djeluje, poduzeće prepozna i izgradi vlastitu konkurentsku prednost.

**15. Struktura okoline?**

1. Vanjska okolina (eksterna) okolina

Opća (socijalna) okolina – Makrookolina:

- prirodno – ekološka okolina

- znanstveno- tehnološka okolina

- ekonomska okolina

- političko – pravna okolina

- sociokulturna okolina

Poslovna okolina ili okolina zadatka – Mikrookolina:

-tržište proizvoda/usluga (kupci-potrošači, dobavljači, konkurenti)

- dioničari

- zaposleni i sindikati

- kreditori

- vladine (državne) organizacije

- društvene organizacije (zajednice)

- strukovna udruženja

2. Unutarnja (interna) okolina

Unutarnja ili interna okolina predstavlja sveukupnost pojava i čimbenika koji se nalaze u samom poduzeću. Posebna obilježja unutarnje okoline su snage i slabosti poduzeća.

**16. Ključne snage i slabosti poduzeća?**

Snage poduzeća, koje se još nazivaju i strategijskim snagama, predstavljaju pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća. One omogućavaju poduzeću da ostvari svoje ciljeve, a usmjerene su na postizanje odgovarajućih strateških prednosti.

Ključne snage:

-jasna strategijska vizija

-konzistentna poslovna strategija

-adekvatna organizacijska strukturiranost

-odlično poznavanje okoline, a posebno tržišta

-visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti

-stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost

-kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluge

-jak konkurentski položaj

-raspoloživost financijskih sredstava

-razgrađenost sustava stimulativnog nagrađivanja

-izgrađenost organizacijske kulture

Slabosti poduzeća, koje se još nazivaju i strategijskim slabostima, predstavljaju, u biti, unutarnje nesposobnosti poduzeća koje značajno ometaju ili potpuno onemogućavaju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća. Ove se slabosti, odnosno nesposobnosti, u praksi najčešće iskazuju u vidu snažnih ograničenja u pogledu iskorištavanja resursa, vještina ili mogućnosti poduzeća.

Ključne slabosti:

-nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije

-nedostatak stručnog kadra odnosno odgovarajuća kadrovska ekipiranost

-neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća

-neodgovarajuća tehnološka opremljenost

-neadekvatnost proizvodnog asortimana

-nezavidan konkurentski položaj

-nedostatak financijskih sredstava

-neizgrađenost organizacijske kulture

**17. Pristupi u definiranju dijelova unutarnje okoline?**

1. Analiza resursa
2. Analiza performansi poduzeća (benchmarking)
3. Analiza lanca vrijednosti

**18. Strategijska analiza okoline?**

Strategijska analiza okoline predstavlja skup metoda i različitih analitičkih postupaka kojima se prikupljaju informacije, a radi spoznaje o svim relevantnim čimbenicima vanjske i unutarnje okoline.

Spoznaja o poziciji poduzeća na tržištu i širem okruženju čini temelj za situacijsku analizu i prepoznavanje strategijskih faktora za budući razvoj poduzeća.

Strategijska analiza okoline ima za cilj pronaći vlastitu konkurentsku prednost temeljem koje bi postali bolji od konkurencije, radili poslove koje je teško imitirati, a koje će kupci – potrošači cijeniti.

**19. Metode i tehnike analize okoline?**

* + 1. Analiza opće ili socijalne okoline

-skeniranje okoline (PESTEL, PESTLE, PEST ... analiza)

* + 1. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

-stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za poduzeća)

-analiza industrijske okoline (Porterov model 5 konkurentskih sila)

* + 1. Analiza unutarnje okoline

-analiza lanca vrijednosti

-analiza resursa

-analiza performansi poduzeća (benchmarking)

**20. Analiza opće okoline?**

Treba dati odgovore na pitanja:

Kako će se stanje u općoj okolini odraziti na našu industriju?

Koji su poželjni utjecati od svih mogućih koji će pridonijeti rastu naše industrije?

PESTEL, PESTLE, PEST...

PEST model analizira sljedeće čimbenike:

-Političko-pravne

-Ekonomske

-Socijalno-kulturološke i demografske

-Tehnološko - znanstvene

PESTEL model analizira sljedeće čimbenike:

-Političke

-Ekonomske

-Socijalno-kulturološke i demografske

-Tehnološko- znanstvene

-Ekološko – prirodne

-Legalne (legistativne)

**21. Analiza industrijske okoline?**

Analiza industrijske okoline usmjerena je na jedan specifični segment mikro razine. Njezina je zadaća utvrditi sposobnost poduzeća da efektivno djeluje na izabranom tržištu, tj. da ostvaruje rast profitabilnosti.

Porterov model konkurentskih snaga (5F) (analiza konkurencije, kupaca, dobavljača, potencijalnih konkurenata i postojećih supstituta). Model procjenjuje jačinu pojedinačnih konkurentnih sila i sukladno tome naglašava kako bi se poduzeća trebala fokusirati najprije na analizu industrije kojoj pripadaju, a tek onda na analizu opće okoline.

**22. Analiza unutarnje okoline?**

Analizom unutarnje okoline utvrđuju se vlastiti resursi (ljudski, materijalni, financijski, organizacijski...) i što se s njima može učiniti.

1. Analiza lanca vrijednosti

2. Analiza performansi poduzeća (benchmarking)

3. Analiza resursa

**23. Što je lanac vrijednosti?**

Vrijednosni lanac poduzeća identificira primarne aktivnosti koje kreiraju vrijednost za kupce i uz njih vezane aktivnosti podrške.

Izraz lanac vrijednosti opisuje način gledanja na poslovni proces kao na lanac aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute kao vrijednosti za kupca.

**24. Primarne aktivnosti?**

Primarne aktivnosti odnose se direktno na proizvodnju i isporuku roba i/usluga, a uključuju fizičko stvaranje proizvoda, marketing i transfer kupcu, kao i postprodajne usluge.

Primarne akivnosti se sastoje od:

1. ulazna logistika ili logistika inputa

2. proizvodni proces ili operacije

3. izlazna logistika ili logistika outputa

4. marketing i prodaja

5. postprodajne ili servisne usluge

**25. Aktivnosti podrške?**

Aktivnosti podrške su takozvane štabne ili zajedničke funkcije koje pomažu normalno odvijanje primarnih aktivnosti, a obuhvaćaju sljedeće aktivnosti:

1. Infrastruktura poduzeća ili opća uprava

2. Upravljanje ljudskim potencijalima

3. Tehnologija

4. Nabava proizvodnih i drugih inputa

**26. Izvođenje analize lanca vrijednosti?**

Bit analize vrijednosnog lanca je:

1.identificiranje aktivnosti

2. alociranje troškova

3. identificiranje osebujnih aktivnosti

4. ispitivanje lanca vrijednosti

5. komparacija s konkurencijom

**27. Benchmarking?**

Benchmarking znači mjeriti svoje rezultate prema drugima i učiti od drugih, najčešće izravnih konkurenata. (Ferišak)

Benchmarking je potraga za onima koji su najbolji u svojim djelatnostima i stavljanje njihova znanja u funkciju svojeg uspješnog poslovanja. To je proces učenja kako postati najbolji. (Buble)

Benchmarking se sastoji od usporedbe izvršavanja raznih aktivnosti vrijednosnog lanca u različitim poduzećima:

-kako se nabavljaju materijali

-kako se isplaćuju dobavljači

-kako se upravlja zalihama

-kako se sastavljaju proizvodi

-kojom brzinom se plasira proizvod na tržište

-kako se obučavaju zaposleni i slično

**28. Ciljevi benchmarkinga?**

-pronaći najbolju praksu u izvođenju određene aktivnosti, saznati kako su najbolja poduzeća ostvarila niže troškove ili bolje rezultate u izvođenju usporedivih aktivnosti

-implementirati najbolju praksu

**29. Vrste benchmarkinga?**

1. Interni benchmarking – uspoređuje procese i prakse unutar vlastitog poduzeća. Pažnja se pridaje ciljevima pojedinih sektora. Prednost je takvog benchmarkinga lakoća prikupljanja podataka, a nedostatak je smanjena mogućnost otkrivanja novih proizvodnih procesa, jer su informacije zatvorene unutar poznate sredine.

2. Konkurentski benchmarking – cilj je preuzeti vodstvo u industriji; stoga je pažnja usmjerena na konkurente i njihove uspjehe.

3. Generički benchmarking – proteže se na sve industrije i ima najopćenitije zaključke, a smisao je otkriti nove načine djelovanja i rada, a koji će biti više kreativni nego oni koji se primjenjuju unutar industrije poduzeća.

4. Funkcionalni benchmarking – pažnja je usmjerena na popravljanje jednog segmenta poslovanja (npr. troškova) i za uzor uzima poduzeća u svim industrijama.

5. Procesni benchmarking – poduzeće se usmjerava na poboljšanje radnih procesa.

**30. Osnovna pitanja za provedbu benchmarkinga?**

Osnovna pitanja za provedbu benchmarkinga:

1. Koje će se aktivnosti uspoređivati?

2. S kojim će se poduzećima provoditi usporedba?

3. Kako osigurati informacije za tu usporedbu?

**31. Porterov model pet konkurentskih sila?**

Konkurentska snaga dobavljača

Konkurentska snaga supstituta

Ulazak novih konkurenata

Konkurencija u grupaciji

Konkurentska snaga kupaca

Model pet konkurentskih sila je najčešće korišten i najmoćniji alat za sustavno dijagnosticiranje glavnih konkurentskih pritisaka na tržištu i procjenjivanje njihove snage i važnosti. Taj se model zasniva na tezi da je stanje konkurentnosti u nekoj industriji kombinacija konkurentskih pritisaka koji djeluju u pet područja tržišta:

1. konkurentski pritisci vezani uz manevriranje i natjecanje konkurentskih igrača u nekoj industriji za domaciju nad kupcima

2. konkurentski pritisci vezani uz prijetnju ulaska novih konkurenata na tržište

3. konkurentski pritisci koji proizlaze iz pokušaja poduzeća iz drugih industrija da preotmu kupce svojim supstitutivnim proizvodima

4. konkurentski pritisci koji izviru iz pregovaračke moći dobavljača

5. konkurentski pritisci koji izviru iz pregovaračke moći kupaca

**32. Konkurentski pritisak od konkurencije u industriji?**

Što članovi industrije češće i agresivnije poduzimaju nove akcije kojima nastoje ojačati svoj tržišni položaj i učinak, to je suparništvo među konkurentima intenzivnije.

**33. Konkurentski pritisak od ulaza novih konkurenata?**

Jačina konkurentskih pritisaka potencijalnih novih konkurenata ovisi o sljedećim čimbenicima:

1. koliko je potencijalnih novih konkurenata i kojim sredstvima raspolažu?

2. suočavaju li se kandidati s niskim ili visokim ulaznim barijerama?

3. kakvi su izgledi za industrijski rast i profit?

Konkurentski pritisak potencijalnih novih konkurenata mjeri se sljedećim pokazateljima:  
Broj mogućnih novih konkurenata i sredstva, Brand identitet (promocija i proizvodna diferencijacija), Pristup distribucijskim kanalima, Visina početnog kapitalnog ulaganja, Državna ograničenja, Visina fiksnih troškova

**34. Konkurentski pritisak od dobavljača?**

Kako pregovaračka moć dobavljača može stvoriti konkurentski pritisak?

Kad glavni dobavljači za naku industriju imaju znatan utjecaj u određivanju odredbi i uvjeta oko proizvoda kojeg dostavljaju, oni su u poziciji da vrše određeni pritisak na jednog ili na više suparničkih prodavača.

npr. Microsoft i Intel

**35. Konkurentski pritisak od supstituta?**

Jačina konkurentskih pritisaka supstituta ovisi o sljedećim čimbenicima:

1. Jesu li supstituti već raspoloživi i imaju li primamljive cijene?

2. Smatraju li kupci supstitute usporedivim ili boljim s obzirom na kvalitetu, učinak i ostala relevantna svojstva?

3. Koliko će kupce stajati prelazak na supstitute?

Prema tome konkurentski pritisak supstituta mjeri se sljedećim činiteljima:

-cjenovna konkurentnost supstituta

-zamjenski troškovi

-dopunski troškovi (edukacija zaposlenih, kupovina dodatne opreme...)

-potrošačeva moć zamjene za supstitut

**36. Konkurentski pritisak od kupaca?**

Konkurentski pritisak kupaca ogleda se u mogućnosti utjecaja na sniženje cijene ili u dobivanju veće kvalitete za istu cijenu.

Mjeri se sljedećim pokazateljima:

-koncentracija kupaca

-količina kupovine

-zamjenski troškovi

-postojanje supstituta

-cjenovna konkurentnost supstituta

-potrošačka informiranost o proizvodima

-potrošačka profitabilnost

**37. Definicija SWOT analize?**

Strenghts – Snaga, Weaknesses – Slabosti, Opportunities – Prilike, Threats – Prijetnje

SWOT analiza je široko primjenjiva i vrlo snažna tehnika koja ima za svrhu identificirati strategije kojima će se na najbolji način iskoristiti snage i minimizirati slabosti, te kapitalizirati prilike i minimizirati prijetnje.

**38. Postupak izvođenja?**

1. identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji

2. rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja

3. analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima, te prijetnji sa snagama i slabostima

4. identifikacija strategijskih alternativa

**39. Snage i slabosti?**

Snage poduzeća uobičajeno se identificiraju u obliku onog što poduzeće posjeduje, a vodi povećavanju njegove konkurentnosti.

Snage proizlaze iz opipljivih i neopipljivih resursa poduzeća.

Snage mogu biti: Kvalitetni proizvodi, Visoka kompetentnost zaposlenih, Vrijedna oprema, Izvrsnost u organizacijskim procesima, Prepoznatljiv brand, Inovacije, Tržišni udio,

Distribucijski kanali, Financijske rezerve….

Slabosti su sve ono što poduzeću nedostaje i zbog čega je njegova konkurentnost inferiorna, a realizacija ciljeva manja od očekivanja.

Slabosti mogu biti: Nekvalitetni proizvodi, Niska kompetentnost zaposlenih, Nedostatna oprema i drugi resursi, Loša organizacijska kultura i organizacijski procesi, Slab imidž u javnosti, Slab brand, Problemi novčanih tijekova, Visoka troškovna struktura.

**40. Prijetnje i prilike?**

Prijetnje i prilike razvijaju se kao posljedica vanjskih ekonomskih, političkih, pravnih, socijalnih faktora, tehnoloških i ekoloških čimbenika te kao posljedica promjena u strukturi industrijskog područja.

Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okolini poduzeća koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje organizacijskih ciljeva te ugroziti vitalnost poduzeća.

Prilike su sve situacije u okolini poduzeća koje mogu podržati ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama koje nudi poduzeće, odnosno koje djeluju stimulativno na ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Prilike mogu biti:

-porast potražnje za proizvodima

-pojava novih segmenata kupaca

-trendovi u svijetu, gospodarstvu i sl.

-nove tehnološke mogućnosti

-stimulativne zakonske mjere

Prijetnje mogu biti:

-pad potražnje za proizvodima

-pojava novih konkurenata

-pojava jeftinijih proizvoda i usluga

-povećanje poreza i doprinosa

-povećanje kamatne stope na kredite

-nova zakonska regulacija – ograničenja

-prijetnja od supstitucijskih proizvoda

**41. Strategijske opcije za pojedine kombinacije?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Eksterni elementi | Interni element | |
| Snage | Slabosti |
| Prilike | Strategija koncentracije, diverzifikacije, vertikalne integracije | Strategija koncentracije, pripajanje – merger, diverzifikacija |
| Prijetnje | Strategija koncentracije, vertikalna integracija, diverzifikacija, akvizicije | Strategija stabilizacije, napuštanje |

**42. Vizija?**

Vizija je mentalna slika budućnosti, budućnosti koju želimo kreirati.

Vizija je kratka izjava o dalekosežnoj, inspirirajućoj slici budućnosti, bez navođenja specifičnih sredstava koja će poslužiti u ostvarenju te budućnosti. Osim toga ona je fokusirana na sutra, na budućnost, na rok od 10 do 30 godina.

Komponente vizije:

-temeljna ideologija (temeljne vrijednosti, temeljna svrha kao viši ideal)

-vizionarska budućnost (horizont 10-30 godina).

Vizija opisuje:

-Gdje “organizacija” želi ići?

-Što “organizacija” želi postati?

-Što “organizacija” želi postići?

Karakteristike vizije:

1. poželjna: dobro izražena vizija odgovara dugoročnim interesima interesnih grupa

jednostavna za priopćavanje: dobro izražena izjava o viziji može se izložiti u manje od 10 minuta. u idealnom se slučaju može svesti na jednostavan, lako pamtljiv slogan

2. usmjeravajuća: dobro izražena vizija kazuje ponešto o putu ili odredištu poduzeća i ukazuje na vrste mogućih poslovnih i strategijskih promjena

3. živopisna: dobro izražena vizija oslikava vrstu poduzeća kojega menadžment želi kreirati i tržišnu poziciju koju pokušava učvrstiti

4. izvediva: dobro izražena vizija nalazi se unutar granica onog što poduzeće može razumno očekivati da će se ostvariti u određenom razdoblju

5. fokusirana: dobro izražena vizija je specifična. vodi menadžere u donošenju odluka i alociranju sredstava.

**43. Misija?**

Misija predstavlja aktivnost (djelatnost) kojom ćemo postići svrhu i ciljeve “organizacije”.  
Misija je izjava koja predstavlja detalje o osnovnoj aktivnosti (djelatnosti)“organizacije”, njenom identitetu, svrsi i vrijednosti, te osnovnim ciljevima. Ona opisuje ono što je jedinstveno za “organizaciju”, njenu djelatnost, njene kupce, geografsko područje na kojem djeluje. Pri tome je fokusirana na sadašnjost, ali s projekcijom dugoročnog pravca djelovanja, od 5-10 godina.

Karakteristike misije:

-identificira što poduzeće čini za razdoblje od 5 do 10 godina

-može sadržavati i neke kvantitativne elemente

Misija poduzeća nije ostvarivanje profita. Misija mora identificirati što će poduzeće činiti da bi ostvarilo profit.

**44. Dugoročni ciljevi?**

Dugoročni ciljevi predstavljaju rezultate i performanse koji se očekuju. To su, stanja koje poduzeće namjerava postići efikasno formuliranim i implementiranim strategijama u duljem vremenskom periodu, obično od tri do pet godina. Najčešće su to SMART ciljevi.

S – specific (specifični)

M – measurable (mjerljivi )

A – achievable (izvediv)

R – relevant (relevantan)

T – timely (vremenski okvir)

Dugoročni ciljevi postavljaju se u sedam područja:

1. profitabilnost

2. produktivnost

3. konkurentski položaj

4. razvoj zaposlenih

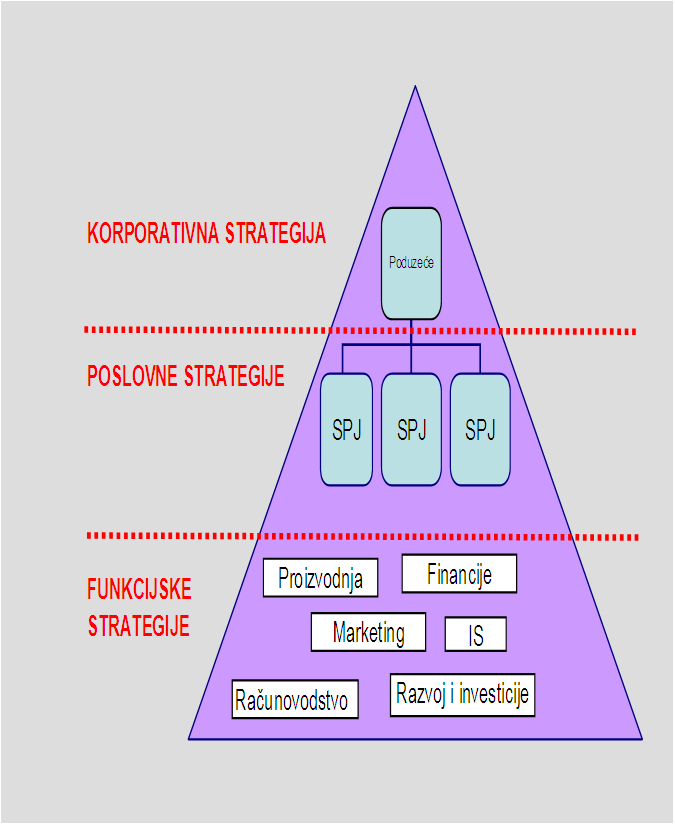
5. odnosi među zaposlenima

6. tehnološko vodstvo

7. društvena odgovornost

Kao najvažnije poželjne karakteristike dugoročnih ciljeva obično se ističu sljedeće: jasni i razumljivi, prihvatljivi, fleksibilni, mjerljivi, izazovni, ostvarivi.

**45. Hijerarhija strategija?**



Strukturiranje i upravljanje portfeljom strateških cjelina; jačanje sinergija između cjelina.

Izbor: kojim ćemo se poslovima baviti?

Izgradnja konkurentskih prednosti na korporacijskoj razini.

**46. Korporativna strategija?**

Korporacijska strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline, te daje odgovor na pitanje djelokruga (područja poslovanja) i razmještaja resursa.

Za ovu su razinu karakteristične dvije grupe strategija i to:

1. glavna strategija

2. poslovni portfolio

**47. Razvojna usmjerenja?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Razvojna usmjerenja** | | |
| HORIZONTALNI RAZVOJ – ista faza u lancu stvaranja vrijednosti postojeće djelatnosti | VERTIKALNI RAZVOJ  – različita faza u lancu stvaranja vrijednosti postojeće djelatnosti | DIJAGONALNI RAZVOJ  - prema lancima stvaranja vrijednosti drugih djelatnosti |
| 1. koncentracija | 1. uzlazna integracija | 1. povezana diverzifikacija |
| 2. ekspanzija | 2. silazna integracija | 2. nepovezana diverzifikacija |

**48. Horizontalni razvoj?**

KONCENTRACIJA (TRŽIŠNA PENETRACIJA) je razvoj poduzeća s postojećim proizvodima na postojećim tržištima. Poduzeće nastoji povećati tržišni udjel i time ostvariti bolji konkurentni položaj.

EKSPANZIJA je strateška opcija za poduzeće koje želi dodatno pojačati svoj položaj u postojećoj djelatnosti. Poduzeće produbljuje proizvodne linije i širi svoj nastup na druga geografska tržišta, želeći uporabom akumuliranog iskustva i stručnosti u poznatoj djelatnosti ostvariti sinergijske učinke.

**49. Vertikalni razvoj?**

UZLAZNA OKOMITA INTEGRACIJA predstavlja strategiju usmjerenu na integraciju dobavljača osnovnih poslovnih inputa ili samostalnog ulaska u njihovu djelatnost.

SILAZNA OKOMITA INTEGRACIJA predstavlja strategiju usmjerenu na integraciju posrednika i kupaca u realizaciji osnovnih outputa poduzeća, ili ulazak u njihovu djelatnost.

**50. Dijagonalni razvoj?**

Diverzifikacija je korporativna strategija rasta u kojoj poduzeće širi svoje aktivnosti i poslovanje ulaskom u novu djelatnost.

Postoje dvije osnovne vrste strategije diverzifikacije:

1. koncentrirana (povezana)

2. konglomeratska (nepovezana)

**51. Načini provedbe razvojnih strategija?**

Tri načina provedbe razvojnih strategija poduzeća:

1. interni (organski) rast, koji čini rast poduzeća iz isključivo vlastitih resursa

2. vlasnička integracija (spajanja i akvizicije), koja je način rasta poduzeća spajanjem ili pripajanjem samostalnih poslovnih subjekata

3. strateško povezivanje poduzeća u kojima neovisna poduzeća, koja zadržavaju samostalnu strategiju na razini poduzeća, zajednički rade na ostvarenju pojedinih strateških projekata, dijeleći i kombinirajući resurse

**52. Strategije u kriznim uvjetima?**

Kriza označava situaciju opasnosti po opstanak poduzeća. To je neplanirani i neželjeni proces, koji je u stanju, razvojne mogućnosti poduzeća supstancijalno ugroziti ili u potpunosti onemogućiti.

U kriznim uvjetima, treba težiti stvaranju pretpostavki za opstanak poduzeća. Razlikuje se više strategija u kriznim uvjetima, od kojih su dvije temeljne:

1. strategija konsolidacije i obnavljanja

2. strategija napuštanja djelatnosti

**53. Strategija konsolidacije?**

Strategija konsolidacije i obnavljanja ima za cilj preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentske sposobnosti.

1. Strateški zaokret - cilj strateškog zaokreta (engl. turnaround) je uspostavljanje narušenog sklada između poduzeća i njegove okoline promjenom njegove strateške pozicije.

2. Probir i fokusiranje - loši rezultati mogu biti posljedica neadekvatnog izbora djelatnosti i tržišta na kojima je poduzeće prisutno. Konsolidacija tada znači odabir strategije probira, kako bi se poduzeće fokusiralo na one djelatnosti koje mu nude izglede za ostvarivanje konkurentske prednosti.

3. Kontrakcija - kontrakcija je strategija kojom se smanjuje veličina poduzeća. Cilj je ponovno svrstavanje resursa i imovine kako bi se stvorile pretpostavke za kvalitetno strateško repozicioniranje poduzeća.

**54. Strategija napuštanja djelatnosti?**

Ako se strateškom analizom utvrdi da neka od djelatnosti nema izglednu budućnost, onda ju poduzeće može napustiti bilo prodajom, gašenjem (likvidacijom) ili preorijentacijom poslovanja u drugu industriju.

1. Strategija ubiranja plodova („žetva“) - napuštanje djelatnosti može biti brzo ili fazno. Ako se donose odluka o faznom povlačenju, onda je prije izlaska moguće provesti strategiju ubiranja plodova, tj. nadzirane dezinvesticije kako bi se poboljšao cash flow u razdoblju izlaska.

2. Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća - strategija brzog napuštanja djelatnosti prodajom poduzeća ili dijela poduzeća izbor je kad ne postoji održiva konkurentska prednost poduzeća, kad se značajno mijenja misija i vizija poduzeća ili ako postoje posebni financijski motivi vlasnika.

3. Gašenje (likvidacija) poduzeća ili dijela poduzeća - katkad napuštanje djelatnosti prodajom nije ekonomski racionalno (zato što bi cijena u prodaji bila manja od cijene koja bi se postigla prodajom imovine u dijelovima), a katkad uopće nije moguće prodati poslovni entitet drugima

**55. Poslovni portfolio?**

Poslovni portfolio karakterističan je za poduzeće koje ima mnogo različitih poslova (poslovnih područja), a posebno kada ovi poslovi nisu međusobno povezani.

Razlikuje se više tipova poslovnog portfolia od kojih su karakteristični:

1. portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG matrica)

2. portfolio industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE/Mc Kinsley matrica)

3. portfolio životnog ciklusa industrije i konkurentnog položaja (ADL matrica)

4. portfolio politike strateškog usmjeravanja