**PREDAVANJE 2 : O STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU**

1. **Što je strategija?**

*-strategos* (grč.) vojskovođa

*-strategija –* ratno umijeće vojskovođe

-Vojna terminologija ⇨ poslovna terminologija

-strategija se definira kao :

* određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva,
* usvajanje pravca akcije i
* alociranje resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva.

-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.

1. **Što je strategijski menadžment?**

Strategijski menadžment je kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.

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

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

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

Temeljne karakteristike:

* 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.

1. **Što je strategijski pristup?**

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?

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



**PREDAVANJE 3 : PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**

1. **Više značenja pojma strategijskom menadžmenta?**

* strategijski menadžment kao proces – kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća na prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strategijsko planiranje, implementaciju planova i strategijsku kontrolu.
* 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.

1. **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.

1. **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.

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



1. **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, interne i eksterne, je kontinuirano, a realizira se prikupljanjem podataka o kupcima i konkurenciji koristeći se Business intellingence metodama, praćenjem tržišta, usporedbom sa najboljima (benchmarking),analizom kontrolnih pokazatelja o uspjehu organizacije (financijski izvještaji, prodajni izvještaji, proizvodni izvještaji, marketing izvještaji…)…

1. **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…

1. **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.

1. **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.

1. **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.

**PREDAVANJE 4 : OKOLINA I STRATEGIJSKA ANALIZA OKOLINE**

1. **Okolina i svrha analize okoline**

Definicija 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

Temeljna svrha analize okoline je 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 **.**

1. **Struktura okoline**

Vanjska okolina (eksterna) okolina:

- Opća (socijalna) okolina – Makrookolina

- Poslovna okolina ili okolina zadatka – Mikrookolina

Unutarnja (interna) okolina

1. **Ključne snage i slabosti poduzeća**

Kao ključne snage poduzeća mogu se pojaviti:

* 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.

**Kao moguće slabosti poduzeća mogu se pojaviti**:

* 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

1. **Pristupi u definiranju dijelova unutarnje okoline**
   * + funkcijski ili dimenzijski pristup,
     + faktorski pristup,
     + resursni pristup.

Prema *funkcijskom pristupu* u okviru unutarnje okoline poduzeća moguće je razlikovati sljedeće tri dimenzije:

- organizacijsku strukturu,

- organizacijsku kulturu,

- organizacijske resurse.

Pritom se :

- pod strukturom podrazumijeva lanac zapovijedanja,

- pod kulturom vjerovanja, vrijednosti i očekivanja te prihvaćanje promjena, a

- pod resursima imovinu, kadrove i njihove vještine, kompetencije i znanja.

Prema *faktorskom pristupu* navode se brojni faktori koji utječi na dimenzije (komponente) unutarnje okoline koji se javljaju kroz pet aspekata, a to su: organizacijski, personalni, financijski, marketinški, proizvodni

Prema *resursnom pristupu* u okviru unutarnje okoline poduzeća moguće je razlikovati sljedećih šest skupina resursa: ljudski resursi,fizički resursi,financijski resursi, organizacijska struktura,menadžerska struktura,sposobnosti poduzeća.

1. **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.

Analizom vanjske okoline utvrđuje se što bi trebalo raditi s obzirom - na postojeću objektivnu situaciju u industriji,

- u odnosu na situaciju u gospodarstvu općenito i

- s obzirom na društvene trendove.

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

Kombiniranjem odgovora koji su proizašli iz analize i vanjske i unutarnje okoline spoznaju se vlastite mogućnosti u odnosu na objektivne prilike.

1. **Metode i tehnike analize okoline**

1. Analiza opće ili socijalne okoline

Skeniranje okoline - PESTEL, PESTLE, PEST ... Analiza

2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za poduzeća)

Analiza industrijske okoline (Porterov model 5 konkurentskih sila)

3. Analiza unutarnje okoline

Analiza lanca vrijednosti

Analiza resursa

Analiza performansi poduzeća (benchmarking)

1. **Analiza opće okoline**

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)

1. **Analiza industrijske okoline**

Porterov model pet konkurentskih sila

**-**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.

-Model naglašava kako sve konkurentske sile ne moraju biti jednako važne, već su neke više a neke manje važne od ostalih**.**



1. **Analiza unutarnje okoline**

* Analiza lanca vrijednosti –

Vrijednosni lanac poduzeća identificira primarne aktivnosti koje kreiraju vrijednost za kupce i uz njih vezane aktivnosti podrške. Naime, poslovanje svakog poduzeća sastoji se od niza aktivnosti - dizajniranja, proizvodnje, marketinga, distribucije i prodaje. Niz tih internih aktivnosti čini vrijednosni lanac u kojem se kreira vrijednost za kupce.

Analiza treba utvrditi:

* Najkritičnije aktivnosti u redukciji troškova ili dodane vrijednosti
* Ključne troškove ili vodeće vrijednosti u lancu vrijednosti

Najvažnije veze aktivnosti u lancu vrijednosti, koje ili reduciraju troškove ili povećaju vrijednost, i koje obeshrabruju imitaciju

* Analiza performansi poduzeća (benchmarking)

Četiri aspekta evaluacije položaja poduzeća:

* 1. Komparacija s performansama iz prošlosti
  2. Komparacija s fazama u industrijskoj evoluciji
  3. Komparacija s konkurentima (benchmarking)
  4. Komparacija s faktorima uspjeha pripadajuće industrije.

Financijske performanse:

Prihodi

Dobit

Stopa povrata

Troškovi

ROI, ROA, ROE

Pokazatelji likvidnosti

* Analiza resursa

Za korištenje resursnog pristupa u internoj analizi poduzeće mora najprije identificirati i evaluirati svoje resurse da bi pronašlo one koji osiguravaju temelj za buduću konkurentsku prednost.

Za to ispitivanje predlažu se četiri finalne smjernice i to:

* + *Dezagregiranje resursa*.
  + *Korištenje funkcijskog aspekta*.
  + *Promatranje organizacijskih procesa i kombiniranje resursa*.
  + *Korištenje pristupa lanca vrijednosti*.

**PREDAVANJE 5 : LANAC VRIJEDNOSTI PODUZEĆA**

1. **Što je lanac vrijednosti?**

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

Koncept analize vrijednosti koji je uveo Porter (1985.) ima korijene u računovodstvenom praćenju troškova radnih procesa.

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

1. **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:

* Ulazna logistika ili Logistika inputa (aktivnosti i troškovi primanja, skladištenja, rukovanja materijalima u skladištu, izdavanje i distribuciju inputa do radnih mjesta, upravljanje zalihama i sl.).
* Proizvodni proces ili Operacije – proizvodnja (aktivnosti i troškovi povezani sa transformacijom inputa u gotovi proizvod/uslugu, kao što su proizvodnja, montaža, testiranje, pakiranje, održavanje postrojenja i opreme, osiguranje kvalitete i zaštita okoline i sl.).
* Izlazna logistika ili Logistika outputa (aktivnosti i troškovi povezani s fizičkom distribucijom proizvoda/usluga kupcima, kao što su skladištenje gotovih proizvoda, manipulacija u skladištu, procesiranje narudžbi, odabir i pakiranje, isporuka i distribucija..).
* Marketing i prodaja (aktivnosti i troškovi povezani s prodajom, distribucijom, upoznavanjem potrošača s proizvodom, reklamom i promocijom, cijenom, istraživanjem tržišta i planiranjem, osiguranjem raspoloživosti proizvoda/usluge, potpora distributerima/dilerima..).
* Postprodajne ili servisne usluge (aktivnosti i troškovi povezani instaliranjem, isporukom rezervnih dijelova, održavanjem i uslugama popravka, tehničkom pomoći, informacijama kupcima, savjetovanjem, reklamacijama i sl.).

1. **Aktivnosti podrške**

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

* Infrastruktura poduzeća ili opća uprava (aktivnosti i troškovi povezani sa vrhovnim menadžmentom, funkcije računovodstva i financija, pravni poslovi, sigurnost i zaštita, informacijski sustavi i slične režijske funkcije..).
* Upravljanje ljudskim potencijalima (aktivnosti i troškovi povezani sa kadroviranje, zapošljavanjem, obukom i razvojem svih tipova osoblja, aktivnosti radnih odnosa, nagrađivanja, razvoj vještina zasnovanih na znanju..).
* Tehnologija (aktivnosti i troškovi povezani sa istraživanjem i razvojem proizvoda, procesa, opreme i alata, kompjuterskih programa, telekomunikacijskih sustava, novih baza podataka i sl.).
* Nabava proizvodnih i drugih inputa (aktivnosti i troškovi povezani sa nabavom sirovina, materijala, usluga, strojeva i drugih inputa potrebnih za potporu poduzeću).

1. **Izvođenje analize lanca vrijednosti**

1) identificiranje aktivnosti

2) alociranje troškova

3) identificiranje osebujnih aktivnosti

4) ispitivanje lanca vrijednosti i

5) komparacija s konkurencijom

**PREDAVANJE 6 : BENCHMARKING**

1. **Benchmarking**

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

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.

On počinje usporedbom strategije konkurenata s vlastitom strategijom, nastavlja se usporedbom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata s vlastitim rješenjima i funkcijama, da bi se spoznali aktualni nedostaci, procijenile mogućnosti da se postane bolji od konkurenata.

1. **Ciljevi benchmarkinga**

Pronaći najbolju praksu u izvođenju određene aktivnosti, saznati kako su najbolja poduzeća ostvarila niže troškove ili bolje rezultate u izvođenju usporedivih aktivnosti i implementirati najbolju praksu

-preuzimanje industrijskog vodstva

-postizanje konkurentske prednosti

-poduzimanje potrebnih aktivnosti

-postavljanje novih ciljeva

-implementacija naučenog

-učenje od najboljih

-usporedba sa najboljima

1. **Vrste benchmarkinga**

Interni benchmarking – uspoređuje procese i prakse unutar 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.

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

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.

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

Procesni benchmarking – poduzeće se usmjerava na poboljšanje radnih procesa.

1. **Osnovna pitanja za provedbu benchmarkinga**

Kako su bolji?

Zašto su bolji?

* + - Jesu li njihovi pokazatelji bolji?
    - Jesu li njihove procedure i praksa bolja?

Kako rade to što rade?

Što možemo od njih naučiti?

Kako možemo implementirati to što naučimo?

**PREDAVANJE 7 : PORTEROV MODEL PET KONKURENTSKIH SILA**

1. **Porterov model pet konkurentskih sila**

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.

1. **Konkurentski pritisak od konkurencije u industriji**

Mjeri se sljedećim pokazateljima:

* Koncentracija konkurenata
* Udjeli konkurenata i njihovo zadovoljstvo postignutim udjelom
* Index industrijskog rasta
* Udio fiksnih troškova
* Sezonalnost u potražnji
* Diferencijacija proizvoda / usluga
* Brand identitet
* Zamjenski troškovi
* Informacijska jasnoća proizvoda/usluge
* Izlazne barijere

Jaka industrijska konkurencija postoji:

* Kad su konkurenti brojni i približno jednako veliki i moćni
* Kad su proizvodi relativno standardni
* Kad je proizvod kratkotrajan
* Kad su fiksni troškovi visoki
* Kad je rast industrije spor
* Kad je jaka zainteresiranost konkurencije za povećanje udjela na tržištu
* Kad su kapaciteti proizvodnje nedovoljno iskorišteni
* Kad su izlazne barijere visoke

1. **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?

Prema tome konkurentskih 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

1. **Konkurentski pritisak od dobavljača**

Konkurentski pritisak dobavljača ogleda se u jačini utjecaja dobavljača na povećanje cijene svog asortimana ili smanjenju kvalitete i usluga pri istoj cijeni za svoj asortiman, kao i na utjecaj na uvjete upotrebe proizvoda ili usluge koju dobavljaju.

Prema tome konkurentski pritisak dobavljača mjeri se sljedećim pokazateljima:

* Broj dobavljača
* Značaj dobavljača u opskrbi industrije
* Broj kupaca koji dobavljač opskrbljuje
* Zamjenski troškovi
* Diferenciranost proizvoda, sirovine koju poduzeće treba radi povećanja kvalitete ili učinka krajnjeg proizvoda
* Atraktivnost proizvoda
* Mogućnost silazne integracije u industrijsku djelatnost

1. **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

1. **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

**PREDAVANJE 8 : S W O T analiza - Povezivanje analize unutarnjih i vanjskih faktora**

1. **Definicija SWOT analize**

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.

U osobnom životu pomaže razvijanju vlastite karijere na način najboljeg korištenja prednosti koje proizlaze iz vlastitih talenata, sposobnosti i prilika.

1. **Postupak izvođenja**

-identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji

-rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja

-analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima, te prijetnji sa snagama i slabostima

-identifikacija strategijskih alternativa

Primjena SWOT analize :

* procjena tekuće situacije
* pregled i ocjena unutarnjih i vanjskih karakteristika okruženja
* utvrđivanje strategijskih ciljeva
* na svim organizacijskim razinama
* u svim fazama životnog ciklusa proizvoda, pojedinca, poduzeća
* na svim razinama oblikovanja strategije
* u individualne svrhe

1. **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

1. **Prijetnje i prilike**

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

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

1. **Strategijske opcije za pojedine kombinacije**



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

**PREDAVANJE 9 : MISIJA I VIZIJA**

1. **Vizija**

Vizija – izjava o poželjnom budućem stanju

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.



* **POŽELJNA** : dobro izražena vizija odgovara dugoročnim interesima interesnih grupa – osobito dioničarima, zaposlenima i kupcima;
* **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 (poput Fordove nezaboravne vizije “automobila u svakoj garaži”;
* **USMJERAVAJUĆA**: Dobro izražena vizija kazuje ponešto o putu ili odredištu poduzeća i ukazuje na vrste mogućih poslovnih i strategijskih promjena;
* **ŽIVOPISNA** : dobro izražena vizija oslikava vrstu poduzeća kojega menadžment želi kreirati i tržišnu poziciju koju pokušava učvrstiti;
* **IZVEDIVA:** dobro izražena vizija nalazi se unutar granica onog što poduzeće može razumno očekivati da će se ostvariti u određenom razdoblju;
* **FOKUSIRANA**: dobro izražena vizija je specifična. Vodi menadžere u donošenju odluka i alociranju sredstava.

1. **Misija**

Misija – razlog zašto organizacija postoji – što organizacija radi

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.

|  |  |
| --- | --- |
| **KOMPONENTE** | **KLJUČNA PITANJA** |
| KUPCI | Tko su naši kupci? |
| PROIZVODI I USLUGE | Koji su naši najvažniji proizvodi? |
| TRŽIŠTA | Gdje konkuriramo? |
| TEHNOLOGIJA | Koliko vodimo računa o tehnologiji? |
| BRIGA ZA RAST I PROFITABILNOST | Kako se odnosimo prema ekonom.ciljevima? |
| FILOZOFIJA | Koji su temeljni prioriteti filozofije poduzeća? |
| OSOBNO VIĐENJE | Koja je naša konkurentska prednost? |
| BRIGA ZA IMIDŽ | Koliko odgovaramo za društvene zahtjeve okoline? |
| BRIGA ZA ZAPOSLENE | Gledamo li na zaposlene kao na vrijednost poduzeća? |

1. **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:
  + profitabilnost,
  + produktivnost,
  + konkurentski položaj,
  + razvoj zaposlenih,
  + odnosi među zaposlenima,
  + tehnološko vodstvo i
  + društvena odgovornost.

Kao najvažnije poželjne karakteristike dugoročnih ciljeva obično se ističu slijedeće:

* + - jasni i razumljivi,
    - prihvatljivi,
    - fleksibilni,
    - mjerljivi,
    - izazovni,
    - ostvarivi.

**PREDAVANJE 10 : KORPORACIJSKE STRATEGIJE**

1. **Hijerarhija strategija**

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

Izbor: kojim ćemo se poslovima baviti?

Izgradnja konkurentskih prednosti na korporacijskoj razini



1. **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 i
    2. poslovni portfolio.

1. **Razvojna usmjerenja**

****

1. **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.

1. **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.

1. **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) i
    2. konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija.

1. **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. te 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.

1. **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 i

(2) strategija napuštanja djelatnosti.

1. **Strategija konsolidacije**

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

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

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.

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.

1. **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.

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.

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.

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

1. **Poslovni portfolio**

Poslovni portfolio je karakterističan 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:

* + - portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG matrica)
    - portfolio industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE/Mc Kinsley matrica)
    - portfolio životnog ciklusa industrije i konkurentnog položaja (ADL matrica)
    - portfolio politike strateškog usmjeravanja.

Portfolio matrice su alat koji pomaže u optimiziranju strateškog odlučivanja.

Takav pristup strateškom planiranju složenijih poduzeća, sastavljenih od manjeg ili većeg broja neovisnih strateških poslovnih jedinica (SPJ), naglašava kvalitetno vrednovanje doprinosa svake pojedine jedinice unutar poduzeća. Objašnjava načine kako se strategije pojedinih poslovnih jedinica moraju uklopiti u ukupnu strategiju složenog poduzeća

-BCG matrica

-GE/Mc Kinsley matrica

-ADL matrica

**PREDAVANJE 11 : POSLOVNE STRATEGIJE**

1. **Generičke poslovne strategije**

Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće nastoji ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji:

* + Troškovno vodstvo
  + Diferencijacija i
  + Fokusiranje (s dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju).

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.

* 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.
* 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.

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.

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.

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.

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)*

*Četiri pravila etičkog poslovanja*

* 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*