

# STRATEŠKI MANAGEMENT



Strateško je upravljanje uzbudljiv proces koji omogućuje organizaciji oblikovanje budućnosti akcijom, a ne reakcijom. (Frank R. David)

# Strategija

- ❑ Određivanje svrhe (ili misije) i temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća te prihvaćanje pravaca djelovanja i alociranja resursa nužnih za postizanje tih ciljeva
- ❑ Strategija je način djelovanja korišten od strane poljoprivrednika za ispunjenje postavljenih ciljeva

# Strategija

1. Što želimo proizvoditi?
2. Čime raspolažemo?
3. Gdje se trebamo usmjeriti i zašto?
4. Što je nužno kako bi bili konkurentni, opstali i ispunili zacrtane ciljeve?



# Strateški management

Izrada strategija

Provedba strategije

Kontrola rezultata provedbe strategije

Prilagođavanje strategije promjenama



## Proces strateškog managementa

- ❑ Poticati razmišljanje o budućnosti
- ❑ Osjetljivost na promjene, mogućnosti i prijetnje
- ❑ Jasan iskaz ciljeva
- ❑ Koordinacija aktivnosti
- ❑ Reakcije na događaje
- ❑ Ohrabriti alokaciju imovine, kapitala i ljudi u smjeru ispunjenja strateških ciljeva
- ❑ Prilagodba okružju
- ❑ Pomoć kod poslovnog odlučivanja



# Elementi strateškog managementa (1)

□ STRATEŠKO PLANIRANJE

□ PROVEDBA STRATEGIJE

□ KONTROLA



## Strateško planiranje

Analizira se sadašnje i očekivano buduće stanje, te određuje tvrtki smjer i razvija sredstva za ostvarenje misije





# Strateško planiranje

- ❑ Interesi
- ❑ Vizija
- ❑ Misija
- ❑ Cilj(evi)
- ❑ Analiza okruženja
- ❑ Unutarnja analiza
- ❑ Izrada strategije



# Strateško planiranje-Interesi

## Interni:

- Poljoprivrednik
- Obitelj
- Partneri
- Zaposlenici
- Kreditori



## Eksterni:

- kupci
- dobavljači
- država
- konkurencija
- javnost

# Strateško planiranje- vrijednosti

## □ POSLOVNA ETIKA

okoliš

zaposlenici

društvo,...



# Vrijednosti- primjer

## **VRIJEDNOSTI LURE**

### **Pobjednički duh**

Ambiciozni smo, motivirani i vjerujemo u svoj uspjeh. Ljudi smo snažne volje i želje. Određuju nas izvanredna timska i pojedinačna dostignuća.

### **Znanje i inovativnost**

Znatiželjni smo i prihvaćamo nove ideje. Vodi nas stvaralački nemir i entuzijazam. Učenjem i inovativnošću stvaramo nove vrijednosti.

### **Povjerenje i odgovornost**

Ispunjavamo svoja obećanja. Odgovorni smo prema suradnicima i potrošačima. Pomažemo zajednici i čuvamo okoliš u kojem djelujemo.

### **Otvorenost i tolerancija**

Poštujemo integritet i osobnost pojedinca. Uvažavamo različitost mišljenja, kultura i običaja. Promičemo otvorenu komunikaciju.

# Strateško planiranje- vizija, misija i ciljevi

## Vizija i misija

Izjava o viziji i misiji OPG

Izjava o glavnim vrijednostima upravljanja

Ključni ciljevi koji se žele postići



# Strateško planiranje- vizija, misija i ciljevi

## □ Usmjerenost ka potrošaču (kupcu)!

✓ Tko su potrošači (kupci) naših proizvoda?

✓ Koje su njihovi zahtjevi i potrebe?

✓ Kako zadovoljiti zahtjeve potrošača?



## Vizija-primjer

**Mi smo regionalna prehrambena kompanija koja svojom inovativnošću svakodnevno podiže kvalitetu života potrošača i očekivanja okruženja u kojem djelujemo. Mi smo LURA.**

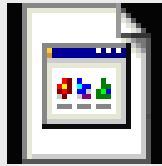
# Misija ili svrha

Temeljna funkcija ili zadatak organizacije ili nekog njenog dijela

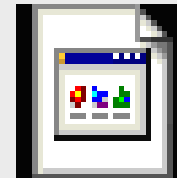




# Campina



Campina Mission.mht



Campina Strategy.mht

## Politike

Općeniti iskazi ili sporazumi koji usmjeravaju razmišljanje prilikom odlučivanja; bit je politika postojanje slobode odlučivanja prema nahođenju, u izvjesnim granicama, pri usmjeravanju odlučivanja

## Cilj (Ciljevi)

Krajnja točka prema kojoj su usmjerene organizacijske i individualne aktivnosti



# Strateško planiranje- vizija, misija i ciljevi

## ❑ FINANCIJSKI CILJEVI

Financijska uspješnost: rentabilnost, likvidnost, solventnost, učinkovitost

## ❑ STRATEŠKI CILJEVI

Aktivnosti koje djeluju na konkurentnu poziciju:  
ulazak na nova tržišta, proizvodnja po niskim troškovima, kvaliteta

## ❑ DUGOROČNI CILJEVI

## ❑ KRATKOROČNI CILJEVI



## Taktike

- Planovi akcije kojima se izvršavaju strategije



# Glavne vrste strategija i politika

- ❑ Rast
- ❑ Financije
- ❑ Organizacija
- ❑ Osoblje
- ❑ Odnosi s javnošću
- ❑ Proizvodi ili usluge
- ❑ Marketing



# Provedba strategije

□ Pribaviti i(ili) organizirati resurse

□ Alokacija resursa



## Strateško planiranje- okruženje

1. Uvjeti i trendovi u makro okruženju?
2. Dominantne osobine gospodarskog sektora ili proizvodnje?
3. Konkurencija i njena snaga?
4. Uzroci promjena?
5. Ponašanje konkurencije?
6. Ključni čimbenici uspjeha?
7. Privlačnost i perspektive proizvodnje?





## Ad. 1

### □ Makro okruženje

- Makroekonomska situacija
- Promjene u tehnologiji proizvodnje
- Društveno okruženje
- Demografska situacija
- Političko i zakonodavno okruženje



## Ad. 2

- ❑ Veličina i položaj tržišta
- ❑ Rast tržišta i životna faza proizvodnje
- ❑ Konkurencija i njihova snaga
- ❑ Kupci i osobine tržišta
- ❑ Integriranost
- ❑ Mogućnost ulaska i izlaska s tržišta
- ❑ Tehnologija
- ❑ Diferencijacija proizvoda
- ❑ Ekonomija obujma i korištenje kapaciteta
- ❑ Zahtjevi za stručnošću i znanjem
- ❑ Investicijski zahtjevi
- ❑ Profitabilnost sektora



## Ad. 3

□ Porterov model pet silnica

Silnica 1: Rizik ulaska konkurencije

Silnica 2: Rivalitet između gospodarstava

Silnica 3: Pregovaračka snaga kupaca

Silnica 4: Pregovaračka snaga dobavljača

Silnica 5: Supstituti

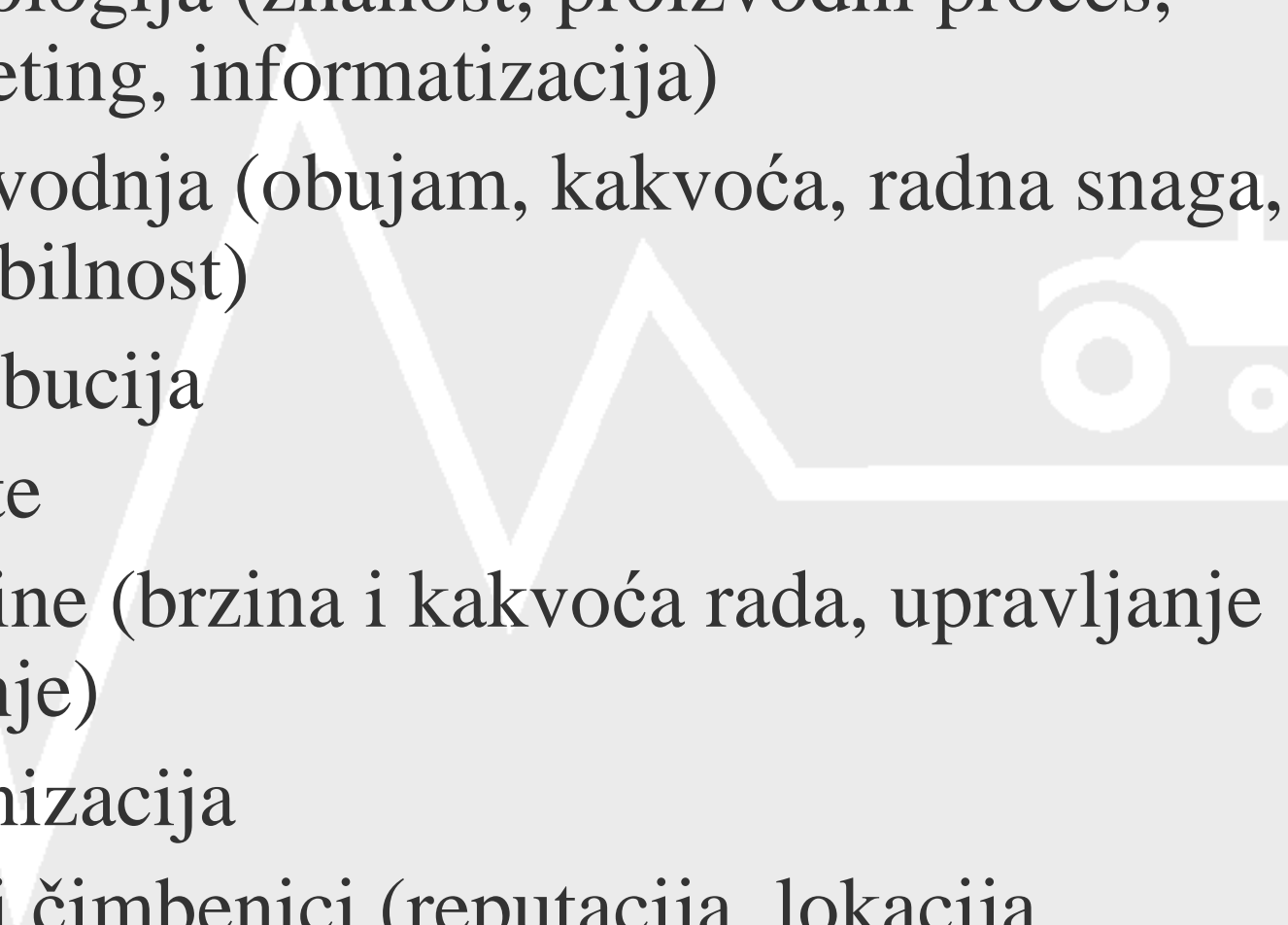


# Generičke strategije na temelju Porterovog modela

- ❑ Strategija potpunog troškovnog vodstva
- ❑ Strategija diferencijacije
- ❑ Strategija fokusiranja



## Ad. 6- Ključni čimbenici uspjeha

- ❑ Tehnologija (znanost, proizvodni proces, marketing, informatizacija)
  - ❑ Proizvodnja (obujam, kakvoća, radna snaga, fleksibilnost)
  - ❑ Distribucija
  - ❑ Tržište
  - ❑ Vještine (brzina i kakvoća rada, upravljanje i znanje)
  - ❑ Organizacija
  - ❑ Ostali čimbenici (reputacija, lokacija, dostupnost fin. sredstava)
- 
- A white line graph with a tractor icon on a grey background. The graph shows a line that starts at the bottom left, rises to a peak, falls to a trough, rises to a second peak, and then falls to a level that is higher than the first trough but lower than the first peak. The tractor icon is positioned to the right of the graph, facing right.

## Strateško planiranje- interna analiza

1. Učinkovitost postojeće strategije?
2. SWOT analiza?
3. Troškova konkurentnost?
4. Pozicija na tržištu?
5. Problemi koje treba otkloniti u provedbi strategije?



## Ad. 1

- ❑ Učinkovitost
- ❑ Kvaliteta
- ❑ Inovacija
- ❑ Zadovoljenje kupaca
- ❑ (Hill i Jones, 1998.)



# SWOT ANALIZA

	+	-
Interno	SNAGA	SLABOSTI
Eksterno	PRIILIKE	PRIJETNJE



# TOWS matrica

<b>Unutarnji čimbenici</b>	<b>Unutarnje snage (S)</b>	<b>Unutarnje slabosti (W)</b>
<b>Vanjski čimbenici</b>		
<b>Vanjske prilike (O)</b>	SO strategija (maksi-maksi)	WO strategija (mini-maksi)
<b>Vanjske prijetnje (T)</b>	ST strategija (maksi-mini)	WT strategija (mini-mini)

# Strateško planiranje- Izrada strategije

## □ Strategije

- × Niski troškovi
- × Rast
- × Prosperirati (“Prospector”)
- × Zaštiti (“Protector”)
- × Odgovoriti (“Reactor”)
- × Diferencijacija
- × Tržišne niše
- × Ponuda po najpovoljnijim troškovima (Best-Cost provider)
- × Povlačenje



# Strateško planiranje- Izrada strategije

	<b>Strategija</b>				
	Niski troškovi	Nova tržišta	Nova tehnologija	Poslovno povezivanje	Ekološka proizvodnja
<b>Elementi ocjene</b>					
Sukladna viziji					
Prihvatljiva					
Konkurentna					
Podudarna s zacrtanim ciljevima					
Važna					
Izvediva					
Resursi					
Povjerenje					

# Provedba strategije

- ❑ Organizacija, obuka, dodatno zapošljavanje
- ❑ Alokacija resursa
- ❑ Procedure i politike u managementu i marketingu
- ❑ Motivacija i nagrađivanje
- ❑ Pozitivno radno okruženje

