



DOI: [10.54597/mate.0082](https://doi.org/10.54597/mate.0082)

Berke, Sz., Pató G. Sz., B. (2022): Strateško upravljanje prehrambenim proizvodima.
In: Srećec, S., Csonka, A., Koponicsné Györke, D., Nagy, M. Z. (Urednici):
Upravljanje poljoprivredno-prehrambenim lancima.
Gödöllő: MATE Press, 2022. pp. 111–136. (ISBN 978-963-623-027-2)



8. POGLAVLJE

Strateško upravljanje prehrambenim proizvodima

Autori:

Berke, Szilárd ORCID: [0000-0002-4915-4516](https://orcid.org/0000-0002-4915-4516), Hungarian University of Agriculture and Life Sciences
Pató Gáborné Szűcs, Beáta ORCID: [0000-0002-3009-3012](https://orcid.org/0000-0002-3009-3012), Eötvös Loránd University

8.1. Osnove strateškog menadžmenta

„Bez strategije, organizacija je poput broda bez kormilara koji se vrti u krug.“ (Joel Ross i Michael Kami)

S početkom četvrte industrijske revolucije i promjenjivom dinamikom razvoja proizvoda i tržišta, operativna izvrsnost postala je kritičnija nego ikad za bilo koju organizaciju. U svijetu u kojem je razvoj stalni pokretač napretka, strateški menadžment ima istaknutu ulogu. „Kontinuirani vanjski i unutarnji utjecaji na okoliš, rast i transformacija organizacija doprinose razvoju strategije organizacijske transformacije i promjene.”^[1] Strateški menadžment daje osnovu za upravljanje tim promjenama. Strateški menadžment bavi se formuliranjem i provedbom menadžerskih odluka, čija je svrha stvaranje održivih konkurentskih prednosti.

8.1.1. Operativno i strateško upravljanje

Strategija dugoročnog stvaranja vrijednosti (npr. bolja, jeftinija ili brža ponuda od konkurencije) ključni je uvjet za dugoročnu konkurentnost. Ipak, nemamo općeprihvaćene mjere stvaranja vrijednosti, kakve se uobičajeno koriste i prihvaćaju za definiranje vrijednosti. „Vrijednost” je nedostižan i višedimenzionalan koncept koji uvelike varira u odnosu na vrijeme, mjesto i uključene kupce, korisnike ili dionike.

Strategija je osnova učinkovitog i dugoročnog poslovanja svake organizacije. Stvaranje i primjena strategije nadilazi jednostavno „djelovanje na temelju iskustva”. Ispravna strategija održava kontinuitet i sigurnost poslovanja tvrtke te osigurava da se mogućnost pogrešaka svede na minimum.

Verdin i Tackx ne slažu se s tvrdnjom da što je poduzeće konkurentnije, to se manje mora fokusirati na konkurenciju. Strateški uspjeh određen je sposobnošću kontinuiranog inoviranja i stvaranja dodane vrijednosti za kupca^[2]. To će odrediti hoćemo li uspjeti „pobijediti konkurenciju u tom procesu”.

Strategija je specifičan način razmišljanja, oblik ponašanja, specifičan alat za upravljanje problemima koji tjera menadžment organizacije da se pozabavi rješavanjem važnih/nehitnih pitanja prije nego što dođe do moguće krizne situacije. Strategija je aktivnost koja stvara sklad. Potrebno je poznavati izazove okruženja, očekivanja vlasnika i resurse poduzeća te stvoriti sklad među njima.

Dokazana je činjenica da se kriza većine organizacija može tražiti u nepotpunom ili pogrešnom upravljanju, zbog čega je važno da ono bude pravilno postavljeno. Na temelju vrsta razlikujemo operativni menadžment, gdje se odvija svakodnevno poslovanje poduzeća i upravljanje njime, i strateški menadžment, gdje se donose dugoročne odluke.

Mogu se identificirati tri razine strategije: razina poduzeća, razina strateške poslovne jedinice i funkcionalna razina, koje se razlikuju u nekoliko aspekata.

Markó^[3] na temelju Marosán^[4] piše da se operativni menadžment bavi kontinuiranim poslovanjem poduzeća. Njegovi su problemi vremenski, teritorijalno, organizacijski ili funkcionalno razgraničeni. Brine se o pitanjima koja – „bez obzira koliko boln” – nikada ne ugrožavaju postojanje organizacije kao cjeline. S druge strane, izazovi strateškog menadžmenta – čak i ako se u datom trenutku čine odgođenima – ostvaruju se dugoročno, utječu na organizaciju u cjelini i izravno su povezani s opstankom organizacije. Donja tablica pokazuje razliku između dvije vrste upravljanja:

Tablica 1. Razlike između strateškog i operativnog menadžmenta

Strateški menadžment	Operativni menadžment
Složene situacije, jedinstvene metode rješenja	Rutinski upravljiva, jasna situacija odlučivanja, često korišteni modeli odlučivanja
Odluke koje utječu na organizaciju kao cjelinu i od temeljne su važnosti	Odluke koje utječu na dijelove organizacije i specifične izolirane funkcije
Dugoročni učinci i posljedice	Kratkoročni učinci i posljedice

Izvor: Marosán^[4]

8.1.2. Stupovi i procesi strateškog menadžmenta

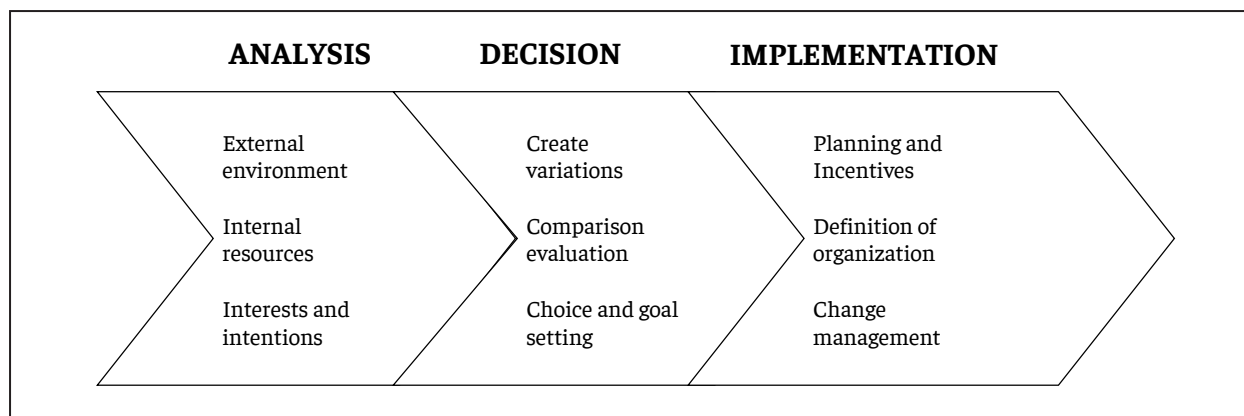
Procesi strateškog upravljanja praktički su grupirani oko pet glavnih zadataka:

1. Definiranje strateške vizije i misije te njihovo razvijanje.
2. Postavljanje ciljeva.
3. Razvijanje strategije za uspješno postizanje ciljeva.
4. Implementacija i izvršenje strategije.
5. Evaluacija, kontinuirano praćenje.^[5]

Rješavanje problema zahtijeva stratešku analizu kako bi se dobila realna slika situacije u poduzeću. Moraju se procijeniti i planirati unutarnji i vanjski uvjeti, i odrediti načini kako se mogu obnoviti. Potrebno je pripremiti plan koji mora sadržavati smjer razvoja poslovanja.

Strategija se formira tijekom racionalnog odlučivanja. Mogu se razlikovati tri faze odluke: analiza, izbor/odlučka između opcija i implementacija/izvršenje. Početna točka procesa je pojava problema koji utječe na organizaciju. U stvarnosti se koraci analize, odluke i izvršenja često preklapaju. Slijedom okolnosti može se dogoditi da se odluka mora donijeti prije nego što se ispituju sve varijante odluke (a to je posebno tipično u poljoprivredi), a budući da se strateški položaj stalno analizira tijekom provedbe, nova odluka može generirati nastanak nove situacije.

Općenito, izrada strategije sastoji se od faza nadograđenih jedna na drugu, kroz koje većina tvrtki prolazi korak po korak. Svaki odjeljak može se raščlaniti na daljnje podzadatke (Slika 1). Koraci upravljanja i redoslijed su isti u području agrobiznisa.



Slika 1. Pojednostavljeni proces strateškog upravljanja

Izvor: Marošán^[4]

U tijeku analize vanjska okolina organizacije, unutarnji resursi i interesi koji utječu na njezine napore moraju se međusobno povezati, na temelju čega se može otkriti strateška situacija organizacije koja sadrži mnoge mogućnosti i prijetnje.

Prvi korak strateške odluke je kreiranje varijanti odluke, drugi korak je usporedba i razmatranje tih varijanti, a sama odluka je posljednji korak. U prošlosti se faza odlučivanja smatrala samo formalnošću i nije se radila dublja analiza, no danas se na nju gleda kao na kompliciran proces praćen sukobima interesa unutar organizacije. Važan čimbenik je uzimanje u obzir interesa skupina koje utječu na odluku.

U fazi provedbe institucionalizira se provedba odabrane strategije. Prvi zadatak je stvoriti organizacijske uvjete za strategiju, što uglavnom uključuje strateško planiranje kao i odgovarajuću raspodjelu resursa potrebnih za provedbu. Sljedeći zadatak je razvijanje organizacijskog oblika i kulture. Konačno, u ovoj fazi kreira se sustav kontrole implementacije, kao i upravljanje promjenama.

8.2. Organizacijska kultura

8.2.1. Temeljne vrijednosti, misija, vizija i zlatni krug tvrtke

Glavni cilj strategije je stvaranje vrijednosti. Definiira mogućnosti (stvaranje vrijednosti), odnosi se na implementaciju (konfiguracija vrijednosti) i krajnji rezultat je dobit, kao korist od trošenja vrijednosti.

Što se tiče strategije, prvi korak je izrada strategije (misija, vrijednosti, vizija, strateška analiza). Slijedi planiranje (strateška karta, mjere, ciljevi), organizacija „po redu” (posao, pomoćne jedinice, zaposlenici), organizacija poslovanja (razvoj ključnih procesa, planiranje prodaje, proračun). Nakon toga slijedi proces praćenja i učenja (strateški i operativni pregledi) te testiranja i prilagodbe (analiza profitabilnosti, strateški odnosi, nove strategije).

Menadžment obično razvija svoju strategiju na temelju pet glavnih zadataka^[6]:

1. Razvijanje strateške vizije i misije je prvi korak – Kamo idemo? Zašto smo stvoreni? Koje su naše temeljne vrijednosti?
2. Postavljanje ciljeva.
3. Razvijanje strategije za postizanje ciljeva.
4. Implementacija i izvršenje strategije.
5. Praćenje, evaluacija i korektivne mjere^[7].

Prije formuliranja strategije, menadžeri se moraju dogovoriti o svrsi poduzeća (misiji), internom kompasu koji vodi njegove aktivnosti (vrijednosti) i težnji za budućim rezultatima (viziji). Misija i vrijednosti organizacije obično ostaju stabilne tijekom vremena. Iako vizija nije stabilna kao misija i vrijednosti, često je konstantna tijekom tri do pet godina strateške vizije organizacije. Vrijednosti tvrtke (koje se često nazivaju temeljnim vrijednostima) određuju njezin stav, ponašanje i karakter. Na primjer, distributer sjemena Euralis,

koji više od 60 godina opslužuje europske proizvođače sa sjemenom kukuruza, suncokreta, sirka, soje i uljane repice izjavljuje: „Mi stvaramo vrijednost i povjerenje!” Svojim sloganom pokušava sažeti vrijednosti koje stoje iza njegove strategije¹ Grupa Bonafarm, koja se bavi uzgojem biljaka, proizvodnjom stočne hrane i uzgojem stoke, čini isto sa sloganima „Strast i stručnost”, „Stare strasti, nove vrijednosti”, „Sve što je svježije”².

Sav strateški rad mora započeti opisom temeljnih vrijednosti. Možemo im se vratiti u bilo kojem trenutku ako dođe do blokade u poslovnom procesu. Temeljne vrijednosti uvijek vam pomažu pronaći prave odgovore.

Izjava o misiji je kratka izjava (obično jedna ili dvije rečenice) koja definira zašto organizacija postoji. Misija bi trebala opisati temeljnu svrhu organizacije, posebice ono što ona pruža kupcima. Izjava o misiji trebala bi informirati menadžere i zaposlenike o općoj svrsi zbog koje su se okupili. „Poslovna misija stoga nije ništa drugo nego temeljna izjava organizacije (tvrtke/sektora) o njezinim vrijednostima i očekivanjima”³.

U misiji se definira sljedeće:

- što (koja osnovna djelatnost)
- zašto (za koji društveni cilj, vizija budućnosti)
- za koga (koju ciljnu skupinu)
- kako (kroz koje projekte, usluge, kojim metodama)
- gdje (u kojem geografskom opsegu) djeluje⁶.

Na primjer, John Deere (deere.hu, 2021) izjavljuje: „Mi u Deereu uvijek smo vjerovali u poslovne aktivnosti koje promiču život. Bilo da se radi o asfaltiranju cesta ili sadnji drveća, mi oblikujemo prostore koji nas održavaju. Pretvaramo sirovine u strojeve koji stvaraju lanac sredstava za život – od dobavljača do trgovca, od naših kupaca do njihovih potrošača, od nas do naše zajednice. Radi produktivnosti, profitabilnosti i planeta, naše inovacije ne gradimo na pronalaženju problema, već na revolucionarnim rješenjima koja čine svaki život boljim u jedinom svijetu koji poznajemo. S dostojanstvom imena Deere živimo s prirodom, pažljivo upravljamo našim tvornicama i podržavamo ljude koji nam vjeruju i planet koji nas održava. Kroz naš zajednički rad želimo dizajnirati i oduševiti, testirati i educirati, nadmašiti i prevladati poteškoće kako bismo život učinili još boljim.”³

Vizija definira srednjoročne i dugoročne (tri do deset godina) ciljeve organizacije. Trebala bi biti tržišno orijentirana i izražajana – često interpretirana kao vizija. To je izjava koja daje jasnu, konkretnu težnju.

„Vizija je dakle definicija ciljanog stanja koja stalno pokazuje smjer koji treba slijediti za sve koji su uključeni u provedbu strategije. Ciljano stanje mora biti fiksirano na svim razinama strategije, bez obzira radi li se o implementaciji tvrtke, naselja ili regije, zemlje ili međunarodne strategije”⁹. Na temelju svega toga, kreiranje vizija budućnosti također je izbor smjera, jer izražava vrijednosti, aktivnost i sposobnost preuzimanja rizika svojih kreatora. Uz pomoć nje možete se usredotočiti na promjene, inovacije, razvoj organizacijskih sposobnosti, nastavak strateških aktivnosti i općenito ostati konkurentan.

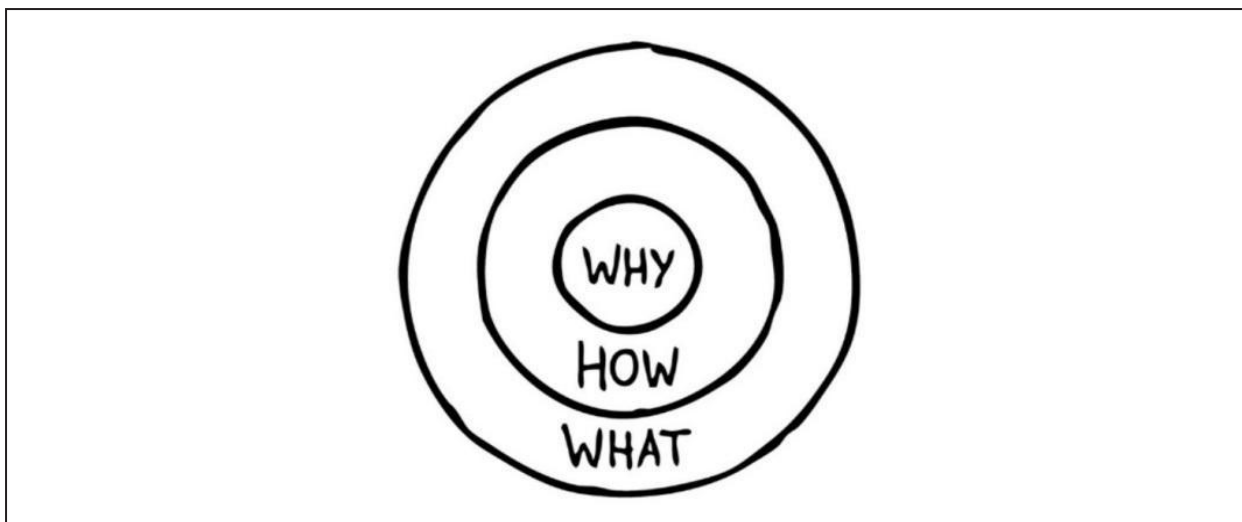
Organizacijska strategija mora se obnavljati najmanje jednom godišnje. Na sastanku tim razmatra i potvrđuje misiju, vrijednosti i viziju tvrtke. Analizira vanjske i unutarnje informacije i sažima kritična strateška pitanja u SWOT analizi. Ako menadžment vidi da su u nadolazećim godinama potrebne značajne strateške i kulturološke promjene, pojašnjava potrebu za promjenom kroz stratešku promjenu, koja se može komunicirati kroz cijelu organizaciju. Ako postojeća strategija nastavi učinkovito funkcionirati, tim može odlučiti mijenjati je samo postupno.

Donositelj odluka svakako ima značajnu ulogu u tome kako će se dana odluka donijeti, što će biti osnovni cilj, a koje temeljne vrijednosti. Prema SINEK-u¹⁰, najbolji lideri razmišljaju prema metodi tzv. „zlatnog kruga”. Koncept zlatnog kruga dobio je naziv po zlatnom rezu, jednostavnom matematičkom odnosu koji se često pojavljivao u prirodi i umjetnosti, a koristili su ga matematičari, arhitekti i umjetnici još na početku povijesti. Metoda zlatnog kruga pomaže nam razumjeti zašto radimo to što radimo, a također pokazuje koliko više možemo postići ako prije svake aktivnosti koju započnemo postavimo pitanje „Zašto”.

¹ euralis.hu, 2021

² bonafarmcsopot.hu, 2021

³ deere.hu, 2021



Slika 2. Zlatni krug

Izvor: Sinek^[10]

ŠTO: Uprava svake tvrtke vjerojatno zna čime se bavi (koji proizvod, uslugu nudi). To vrijedi u svim slučajevima, bez obzira na veličinu date tvrtke i industrije. Sve organizacije mogu jednostavno definirati što rade i detaljno opisati svoje proizvode i usluge. Na temelju navedenog lako je odgovoriti na pitanje.

KAKO: Neke tvrtke i ljudi znaju koristiti „kako” s ciljem da odgovore na pitanje „Što?”. „Kako” obično daje precizan opis zašto ili na koji način je dati proizvod ili usluga bolji u usporedbi s konkurentima na tržištu. Što ga čini jedinstvenim? Ovdje se mogu pojaviti poteškoće za neke organizacije.

ZAŠTO: Na kraju, vrlo malo organizacija i vrhunskih menadžera jasno artikuliraju zašto zapravo rade to što rade. Kada tražimo odgovor na pitanje „zašto”, tražimo odgovor zašto ustajemo ujutro i činimo sve da posao bude uspješan? Zašto je to važno meni kao menadžeru ili zaposleniku? Stoga je „za novac ili za rezultate” netočan odgovor.

Kada u većini organizacija započnu s „što”, a zatim zatvore strateško planiranje sa „zašto”, rijetko odgovaraju na pitanje zašto radimo to što radimo^[11]. S druge strane, oni menadžeri koji su u stanju motivirati svoje zaposlenike na visokoj razini uvijek prvo daju odgovor na pitanje „zašto” i bit će prvi posvećeni uspjehu svrhe poslovanja tvrtke.

8.2.2. Odnos vrijednosti i organizacijske kulture

Vrijednosti i kultura određuju koju strategiju tvrtka razmatra ili odbija. Temeljna izjava je da tvrtka ne bi trebala poduzimati strateške radnje koje su u sukobu s njezinom kulturom i/ili vodećim vrijednostima kojih se široko drže njezini čelnici i zaposlenici.

Formiranje i implementacija kulture koja unapređuje konkurentnost poduzeća zahtijeva sistemski pristup, razumijevanje, intuiciju, sposobnost kombiniranja, kalkulacije, prosudbe i komunikacijske vještine od najvišeg menadžmenta. Menadžment mora stvoriti kulturu poduzeća, njegove usklađene komponente i sustav, kao rezultat „rasprave” sa strategijom podjele. Kulturu je, za razliku od „tvrdih” čimbenika poput zgrada ili vanjskih elemenata imidža, teško kopirati. To je osobito istinito kada se promatraju međunarodna tržišta.

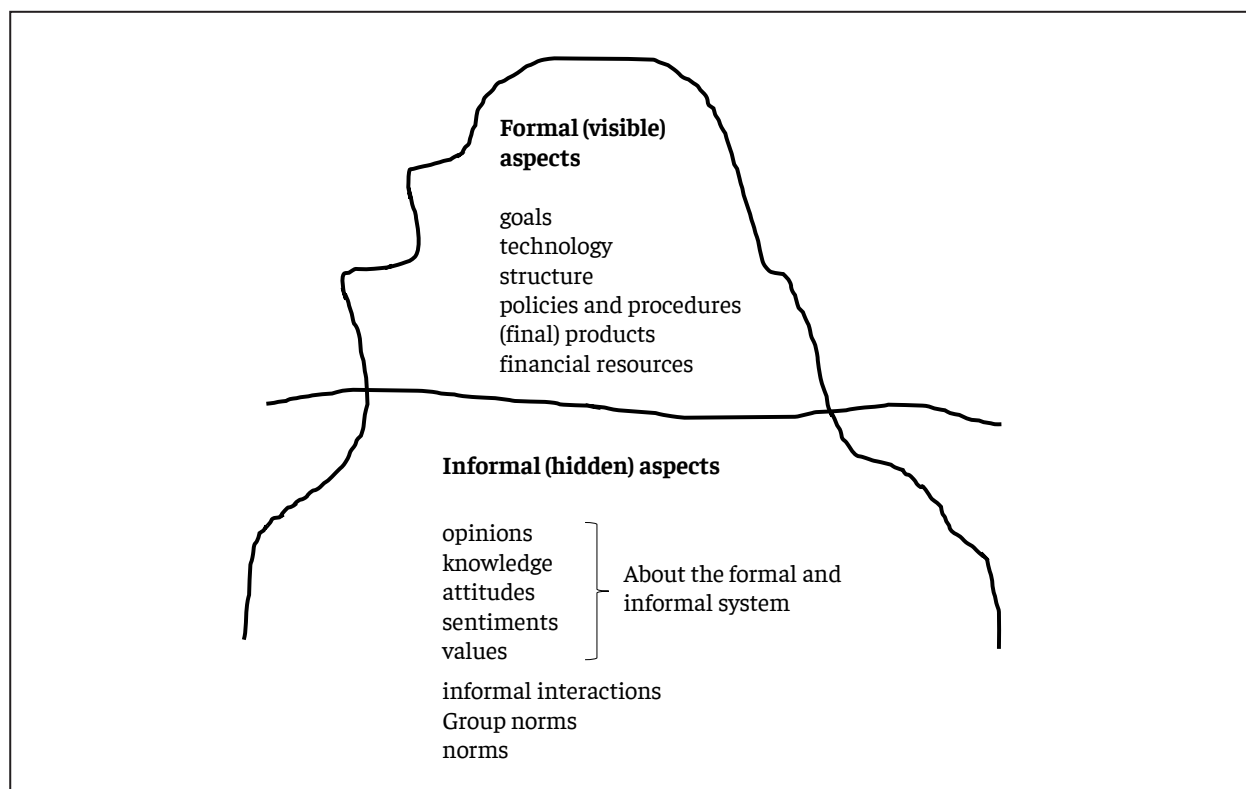
Korporativna kultura poseban je nematerijalni resurs: sustav vrijednosti koji je prisutan u organizaciji, poslovanju, upravljanju te materijalnim i nematerijalnim rezultatima poduzeća, a što je više integriran u njih, to značajnije može povećati konkurentnost poduzeća, organizaciju i njezino djelovanje. Korporativna kultura mora biti integrirana u cijeli sustav: počevši od formuliranja misije poduzeća pa do definiranja osnovnih elemenata odnosa s klijentima.

Bolje razumijevanje organizacijske kulture ilustrirano je u nekim modelima u nastavku.

8.3. Modeli organizacijske kulture

8.3.1. Model ledenog brijega

Klasični model Edwarda T. Hall-a^[12] uspoređuje organizacijsku kulturu sa santom leda (Slika 3), dio iznad vode je jasno vidljiv i lako se može pregledati golim okom, dok dijelovi ispod vode leže neprimjećeni u dubini. Pridošlice se mogu uhvatiti za vrh ledenog brijega, ali o skrivenim, nevidljivim karakteristikama mogu naučiti samo tijekom interakcije sa starim članovima i tijekom duljeg vremena provedenog u organizaciji.



Slika 3. Ilustracija koncepta ledenog brijega
Izvor: French i Bell^[13]

Zanemarimo li skrivena obilježja kulture, činimo ozbiljnu pogrešku, jer nismo svjesni neistraženog komadića sante leda. Ostanemo li na površini, naravno da se neprestano susrećemo sa „simptomima”, ali nikako da shvatimo što se iza njih krije, koji su pravi uzroci, bitni pokretači. „Prava organizacijska kultura može se vidjeti u vrijednostima, pretpostavkama, uvjerenjima, osjećajima i stavovima”^[14].

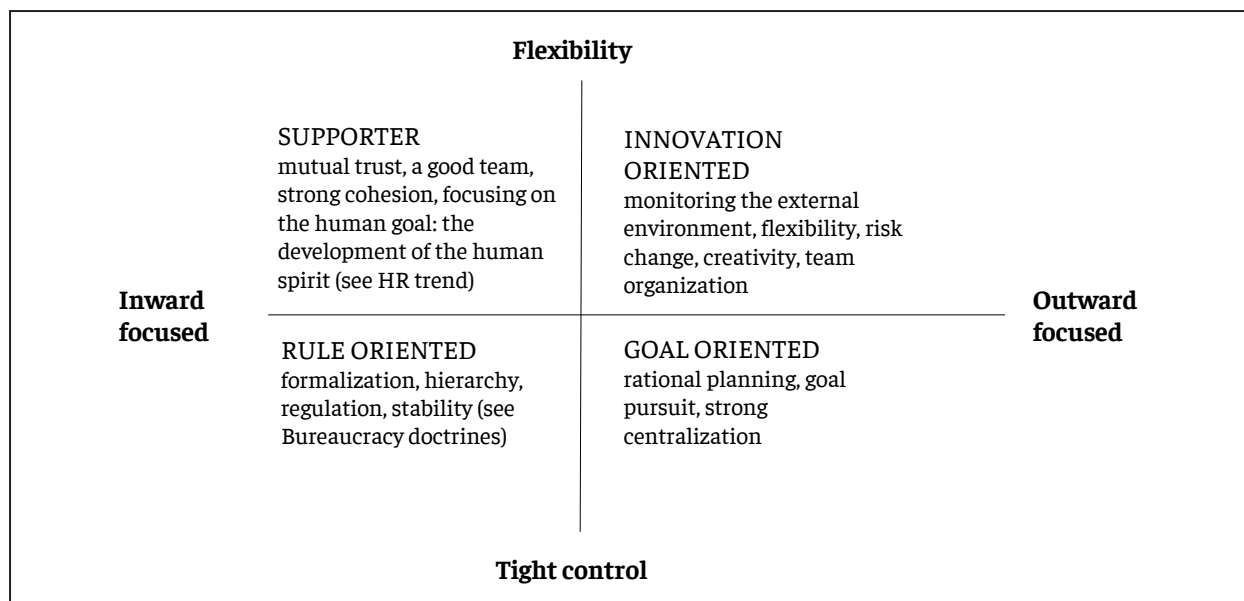
John Deere, na primjer, pridržava se ovih vrijednosti: poštenje, odanost korijenima, vodeća tehnička rješenja, uvijek ostati zelen.

8.3.2. Cameron-Quinn model

Temeljen na Bakacsi, model (Slika 4) pobliže razmatra koje vrijednosti organizacije nastoje povećati^[15]. On identificira dvije takve vrijednosti na temelju istraživanja:

1. Fokus prema unutra ili prema van: kada se organizacija fokusira na učinkovitost procesa i članova ili na usklađenost s okolinom (i njenim potrebama).
2. Fleksibilnost ili čvrsta kontrola: možemo uočiti veću slobodu kretanja i veću slobodu odlučivanja temeljenu na diskreciji ili čvrstoj kontroli i više regulacije ponašanja članova u organizaciji.

Dvije dimenzije tvore matricu od četiri kvadranta, a svaki kvadrant prikazuje tipove organizacijske kulture.



Slika 4. Elementi Cameron-Quinnovog modela
Izvor: Cameron és Quinn^[16]

Kulturu podrške karakterizira uzajamno povjerenje i odgovornost, zajedničko sudjelovanje, kooperativno ponašanje među članovima, dobar timski duh, snažna kohezija, individualni razvoj i ostvarenje samoispunjenja. Osim toga njeni bitni elementi su dostatnost i prihvaćanje neformalne i uglavnom usmene komunikacije i predanost organizaciji. Njezina središnja vrijednost je razvoj ljudskih resursa (npr. kroz obuku, usavršavanje). Za menadžment su zaposlenici važniji od ekoloških izazova.

Kultura usmjerena na pravila: karakteristike su joj poštivanje formalnih pozicija, racionalnost procesa, regulacija, snažna podjela rada i formalizacija. U takvim tvrtkama do izražaja dolaze hijerarhijska organizacijska rješenja, pisana komunikacija (često temeljena na uputama i naknadnim objavama „donijeli smo ovu odluku“), kompleksnost donošenja odluka (spora provedba). Njezina središnja vrijednost je stabilnost i ravnoteža, komunikacija tome služi i na tome se donose odluke. Za menadžment je najvažnije sačuvati do tada postignute rezultate. Pozadina u organizacijskoj teoriji: teorije birokracije usmjerene na unutarnje procese, kao i organizacijska kultura koja je također uobičajena u poljoprivredi.

Kultura usmjerena na ciljeve: njezine karakteristike su racionalno planiranje, središnje postavljanje ciljeva, učinkovitost, očekivanje i poštovanje visokih performansi, središnja uloga menadžera, usmena komunikacija vezana uz zadatke. Njezina središnja vrijednost: produktivnost, učinkovitost, profit. Menadžment je prvenstveno usmjeren na postizanje ciljeva. Obično se ovdje mogu pronaći tvrtke koje kotiraju na vrhu liste i koje djeluju u visoko konkurentnom okruženju.

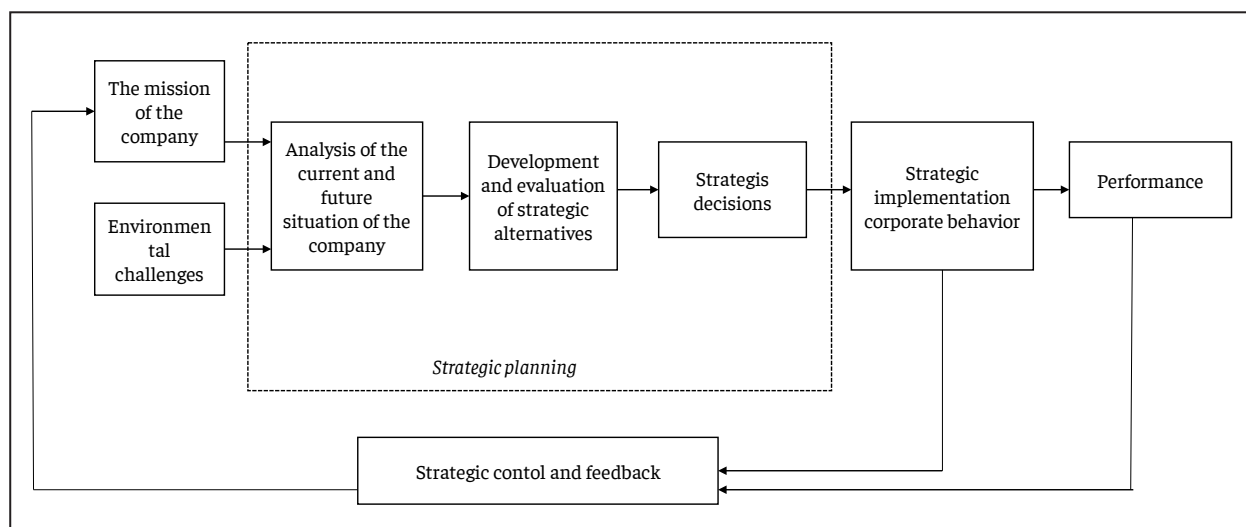
Kultura usmjerena na inovacije: karakterizira je pojačano praćenje vanjskog okruženja, eksperimentiranje s preuzimanjem rizika, kreativno rješavanje problema, natjecateljski duh, orijentacija prema budućnosti, predviđanje. Osim toga, bitni čimbenici su slobodan protok organizacijskih informacija, rad u timovima, stvaranje radnih grupa, stalno usavršavanje i učenje. Njezina središnja vrijednost: rast i stjecanje okolišnih resursa, fleksibilnost, stalna spremnost. Menadžment se usredotočuje na istraživanje i iskorištavanje prilika^[17].

Uloga kulture bitna je u smislu procesa upravljanja. Presudno određuje vrijednosti na kojima se grade misija i vizija, a ujedno označava alate za strateško planiranje, provedbu i kontrolu.

8.4. Konkurencija i strategija

Prvi korak u planiranju strategije (Slika 5) je analiza vanjskih i unutarnjih uvjeta. Nakon toga može uslijediti formuliranje strateških ciljeva. Kao posljednja faza, ciljevima se dodjeljuju alati i metode za provedbu. Analiziramo vanjsko okruženje organizacije, proučavamo položaj konkurenata i identificiramo buduće partnere.

Ispitujemo naše resurse (materijalne, ljudske, tehnološke, inovacijske itd.) i sposobnosti. Kontinuirana i svjesna analiza vanjskog okruženja neophodna je kako bi se na vrijeme procijenile prilike i prijetnje koje mogu poboljšati ili pogoršati izvedbu organizacije.



Slika 5. Dizajn modela izrade strategije

Izvor: Tóth^[18]

U planiranju je primarni prioritet postavljanje dugoročnih strateških ciljeva, bez kojih je opstanak organizacije vrlo upitan. Dugi rok znači razdoblje od 2-5 godina.

Strategija je u osnovi kreirana da poduzeće učini konkurentnim i da zadrži i/ili poveća svoju konkurentsku prednost. Kako bismo poboljšali našu konkurentnost, P. Drucker preporučuje aktivno praćenje sljedećih informacija^[19]:

- neočekivani vanjski događaj, uspjeh, neuspjeh,
- nontradikcija između planova i stvarnosti,
- potrebe procesa korištenja,
- promjene u strukturi industrije ili tržišta,
- demografske promjene,
- transformacija stavova potrošača i
- nova znanja, bilo znanstvena ili neznanstvena.

Konkurentna strategija obično se modificira u sljedećim glavnim dimenzijama^[20]:

- odvija se specijalizacija.
- prepoznatljivost brenda je u fokusu.
- povećavaju kvantitetu/kvalitetu neizravnog i izravnog oglašavanja.
- prodajni obrazac je odabran/promijenjen.
- mijenjaju kvalitetu proizvoda.
- teže tehnološkom vodstvu.
- pokrenuta je vertikalna integracija
- troškovna pozicija je poboljšana.
- poboljšava se usluga korisnicima.
- koriste politiku cijena.
- dolazi do promjene vlasničkog utjecaja.
- mijenja se kvaliteta odnosa s matičnim poduzećem.
- mijenja se odnos vlastite i vlasti domaćina.

U području poljoprivrede Fleet, Fleet i Seperich^[21] identificirano je osam čimbenika koji utječu na strategiju i čine ovo područje posebnim:

1. Proizvod je hrana, sa svim svojim posebnim karakteristikama.
2. Biološka priroda poljoprivrede (npr. vrijeme, štetnici, bolesti, korovi, ciklus trudnoće, klimatska determinacija vinove loze).
3. Sezonska priroda poslovanja.
4. Neizvjesnost vremena.
5. Postoji velika raznolikost između vrsta poljoprivrednih, prehrambenih i prehrambenih poduzeća.
6. Raznolikost tržišnih uvjeta: uzgajivači pamuka predstavljaju gotovo školski slučaj savršene konkurencije na tržištu gdje pojedinačni prodavači nemaju gotovo nikakav utjecaj na cijenu. Istovremeno, Coca-Cola i PepsiCo imaju doslovni duopol na tržištu bezalkoholnih pića. Neka su tržišta globalna, druga lokalna. Neka tržišta karakterizira gotovo jednaka pregovaračka pozicija između kupca i prodavatelja, dok se na drugima može razviti dramatična neravnoteža u korist jednog ili drugog igrača.
7. Bliska povezanost sa selom: mnoga poljoprivredna poduzeća smještena su u malim gradovima i ruralnim područjima te tako igraju vrlo važnu ulogu u gospodarskom razvoju sela.
8. Uloga države je od posebne važnosti (npr. regulacija cijena, regulacija dohotka, zaštita zdravlja, uporaba sredstava za zaštitu bilja, gospodarenje životinjskim otpadom, carine i kvote itd.)

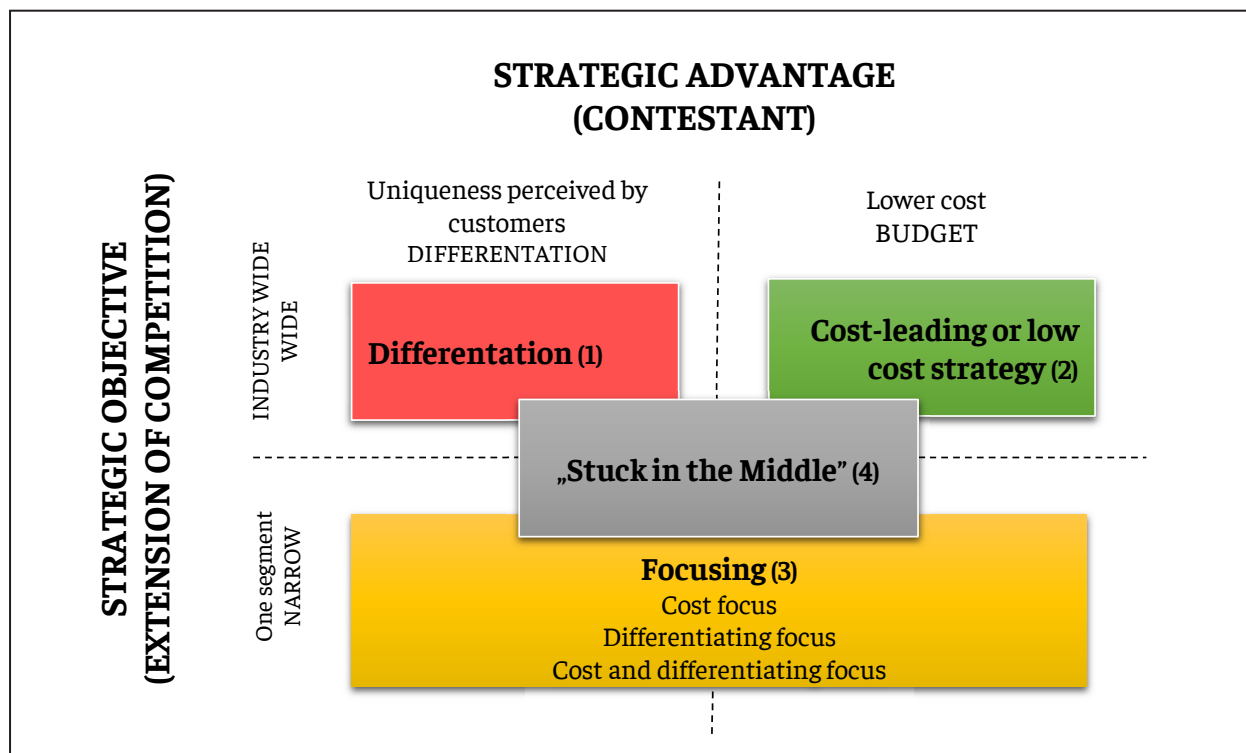
8.4.1. Proces strateškog planiranja s hijerarhijskim razinama

Strateško planiranje može se temeljiti na tri hijerarhijske razine:

1. Strategija na razini tvrtke,
2. Strategija podjele (o tržištu i proizvodu) i
3. Funkcionalna strategija (o procesima, resursima).

David i David^[22] opisuju da se pri mjerenju uspješnosti isplata bonusa na strategiji na razini poduzeća 75% temelji na dugoročnim ciljevima i samo 25% na kratkoročnim ciljevima, dok je na funkcionalnoj razini taj omjer upravo suprotno: 75%. Na razini podjela taj je omjer otprilike 50-50%.

Na temelju Mező is sur.^[23], Porter je razlikovao tri osnovne vrste strategija na razini poduzeća, analizirajući mogućnosti stvaranja i održavanja konkurentne prednosti (Slika 6.).



Slika 6. Porterove osnovne strategije prema konkurentskom prostoru i konkurentskoj prednosti

Izvor: LÖRE^[24]

Tvrtka može imati konkurentne prednosti u cijeloj industriji koje joj omogućuju da slijedi strategiju koja kontrolira troškove (strategija vođena troškovima).

Na primjer, u slučaju džepnih kalkulatora, broj konkurenata radikalno je smanjen u 1970-ima, tako da je Texas Instruments mogao ponuditi svoje proizvode po povoljnijim cijenama od svojih konkurenata i uspostavio poziciju kontrole cijena. Uzimajući današnji primjer, generalna strategija Hyundaija i KIA-e se može ovdje klasificirati na tipičan način.

U ovom slučaju cilj tvrtke je nadmašiti konkurenciju smanjenjem troškova. Iako svaka tvrtka nastoji kontrolirati vlastite troškove, u tome prednost ima nositelj troškova, jer on donosi sve odluke o proizvodima, tržištima i posebnim mogućnostima. Troškovno vodeća tvrtka obično se fokusira na usku diferencijaciju proizvoda. Razvija proizvode samo kada ih potrošači izričito zahtijevaju, a u tom slučaju cilj nije izgubiti tržište.

Donositelj odluka obično se fokusira na prosječnog potrošača, a najvažnija posebna sposobnost leži u proizvodnoj funkciji, gdje teži savršenstvu (što može dodatno smanjiti troškove). Njegova najveća opasnost je upravo ta da konkurent izmisli proizvodnu metodu koja se može izvoditi uz niže troškove.

Mnoga poduzeća stječu konkurentnu prednost u jedinstvenosti, gradeći uspjeh na diferencijaciji, a ne na izvrsnosti u masovnoj proizvodnji i smanjenju troškova (strategija diferencijacije). Na primjer, u slučaju Coca-Cole, automat za prodaju bezalkoholnih pića bio je novi, jedinstveni distribucijski kanal u to vrijeme, koji je imao izrazitu prednost. Najvažniji aspekt u ovom slučaju je postizanje konkurentne prednosti stvaranjem proizvoda ili usluge koju potrošač smatra posebnom i izvanrednom.

Takve marke su, primjerice, BMW, Audi, Mercedes, Volvo i Mazda u automobilskoj industriji, Tebike Pálpusztai sir iz poljoprivredne i mliječne industrije ili Garabonciás i ručno miješeni sir Parenyica, te općenito domaća hrana s oznakom „Hungaricumom”. Tvrtka obično želi postići diferencijaciju kroz brendiranje, bolju tehnologiju, bolju uslugu i temeljito poznavanje odabranih segmenata. Širi proizvode, baš kao i tvrtka za planiranje troškova, iako u mnogim slučajevima to uzrokuje poteškoće na početku (npr. uvrštavanje proizvoda u veći lanac supermarketa).

Snaga strategije koncentriranja (koncentriranja, fokusiranja ili specijalizacije) je u tome što ciljaju na jedan segment tržišta i zadovoljavaju njegove potrebe u najvećoj mogućoj mjeri. U ovom slučaju postoje najmanje dva pristupa^[25]:

Pristup s niskim troškovima – u ovom slučaju natječete se s vodećim tvrtkama u troškovima u onim segmentima u kojima imate lokalnu troškovnu prednost (npr. dobivate bolju cijenu za troškove transporta ili proizvodnje). Od 2004. godine ključna točka strategije Suzukija općenito, ali i Suzuki Swifta (1983-) je jeftina proizvodnja (Kina, Mađarska, Pakistan, Malezija, Tajland, Vijetnam). Pristupačna cijena u segmentu malih automobila (popularnih automobila male klase) zauzima i zadržava prvo mjesto. Osim toga, potreba za diferencijacijom brzo je postala očita u nekoliko područja razvoja.

Stav razlikovanja – ove su organizacije obično uspješne u usavršavanju karakteristika diferenciranog proizvoda jer blisko poznaju male grupe kupaca ili određenu regiju (npr. Subaru, Land Rover ili Liszt Rapsódia artisan čokolada iz Dombóvára, ili Lolo grickalice iz Kaposvára, iz prehrambene industrije koja proizvodi veganske proizvode bez ulja i aditiva).

Konkurentna prednost specijaliziranog poduzeća leži u njegovoj temeljnoj kompetenciji. Prilike pronalazi u tržišnim nišama koje ispunjava proizvodima i uslugama bez kojih potrošači ne mogu. Specijalizirana tvrtka usmjerena je na opsluživanje tržišnog segmenta definiranog teritorijem, kategorijom kupaca ili dijelom linije proizvoda.

Zaštićeni ste od svojih konkurenata u onoj mjeri u kojoj možete ponuditi proizvod ili uslugu koju oni ne mogu. Tim tvrtkama uglavnom prijeti nagli nestanak segmenta zbog promjene inovacija ili promjene ukusa i interesa potrošača.

PORTER tvrdi da su ove strategije gotovo uvijek prikladne za stvaranje konkurentne prednosti, bez obzira na konkretnu tržišnu situaciju. On preporučuje da se tvrtka usredotoči na razvoj i implementaciju samo jedne dominantne generičke strategije jer se diferencijacija i niski troškovi međusobno poništavaju. Tvrtka koja ih želi kombinirati bit će zaglavljena između suprotnih strategija i neće biti učinkovita.

Organizacije mogu birati između 11 različitih strategija (Tablica 2).

Table 2. Strategic alternatives at different hierarchical levels

Bit strategije	Naziv strategije	Njegove karakteristike
Vertikalna integracija	Naprijed integracija	Stjecanje vlasništva ili kontrole nad distributerom
	Integracija unatrag	Stjecanje kontrole i vlasništva nad dobavljačem
	Horizontalna integracija	Stjecanje kontrole i vlasništva nad konkurentom
Obrana	Ulazak na tržište	Marketingom povećati tržišni udio postojećeg proizvoda na postojećem tržištu
	Razvoj tržišta	Distribucija postojećeg proizvoda / usluge u novoj geografskoj regiji
	Razvoj proizvoda	Povećanje tržišnog udjela daljnjim razvojem postojećih proizvoda, njihovim modificiranjem ili stvaranjem novih
Diversification (Offer Expansion)	Zajednička diversifikacija	Kupnja postojećeg srodnog proizvoda ili usluge
	Samostalna diversifikacija	Lansiranje potpuno novog, nepovezanog proizvoda ili usluge
Defense	Ograničenje	Reorganizacija, smanjenje troškova, prodaja nekretnina
	Isključivanje	Prodaja odjela ili jedinice
	Likvidacija	Prodaja cijele tvrtke dio po dio

Izvor: David i David^[22] na temelju vlastite obrade

Većina tvrtki paralelno vodi 2-3 strateške alternative, ali dugoročno je ova takozvana kombinirana strategija vrlo riskantna. Mnoge organizacije uključene u prehrambeni sektor uspješno su se integrirale naprijed ili nazad u vertikalnu, kao i neke tvrtke članice ranije spomenute grupe Bonafarm, no nedavni primjer je da Spar Magyarország Kereskedelmi Kft koji je preuzeo tvornicu Zimbo Perbál Húsipari Termelő Kft., čime je dodao nove proizvođače mesa (integracija unatrag).

Glavni prijedlog je odabrati najviši prioritet jer su resursi ograničeni. Ova održivost je osobito istinita u eri zelene ekonomije. Prema riječima autora, „ako idete na sjever, plan je nabaviti krplje i toplu jaknu i zaboraviti na pokušaj generiranja brzog rasta potrošača u južnim državama.” U isto vrijeme, trima obrambenim strategijama može se upravljati jedna uz drugu, nadopunjavajući jedna drugu. Za velike, složene organizacije, kao što su Mondelez i Unilever također se radi o interakciji nekoliko strategija jedne pored druge, budući da različiti odjeli mogu djelovati prema različitim strategijama.

U žestokoj konkurenciji pitanje je opstanka zadržati pozicije i, ako je moguće, dodatno ih poboljšati. To obično zahtijeva odabir strategije rasta. Važno je napomenuti da strategija koja je isključivo usmjerena na širenje/rast tržišta, a tvrtka nije „zelena” tvrtka i njen proizvod/usluga nije koristan sa stajališta održivosti, danas u razvijenim zemljama dobiva sve više kritika stručnjaka i znanstvenika.

Ako se menadžment odluči za strategiju rasta, može birati između sljedećih opcija (tablica 3).

Tablica 3. Strategije rasta

Strategije	Prednosti	Nedostaci
Organski rast (poduzeće interno razvija nove aktivnosti)	<ul style="list-style-type: none"> Manji rizik Mogućnost kontinuiranog učenja Više se može kontrolirati 	<ul style="list-style-type: none"> Usporiti Nedostatak potrebnog znanja – pogrešna odluka
Stjecanje	<ul style="list-style-type: none"> Brzo Prisutnost, kupnja tržišnog udjela Kupuje iskustvo 	<ul style="list-style-type: none"> Treba platiti visoku cijenu Visok rizik od pogrešne odluke Pravo društvo nije uvijek dostupno Teško se riješiti nepotrebnog bogatstva
Strateški savez (ugovor između dvije tvrtke)	<ul style="list-style-type: none"> Jeftinije od preuzimanja Pristup poznavanju tržišta Korisno ako stjecanje nije povoljno 	<ul style="list-style-type: none"> Mogućnost poteškoća u kontroli Mogući problemi u vožnji
Zajednički pothvat (zajednički pothvat) (samostalno poduzeće u zajedničkom vlasništvu i vlasništvu dviju tvrtki)	<ul style="list-style-type: none"> Kao i kod strateškog saveza, plus Bolji poticaj, bliža povezanost Ostale natjecatelje bolje je isključiti 	<ul style="list-style-type: none"> Kao i kod strateškog saveza

Izvor: Barakonyi^[26]

Za strateško savezništvo David i David^[22] navode primjer Applea i IBM-a. Dok su osamdesetih godina prošlog stoljeća te dvije tvrtke bile konkurenti na tržištu, danas zajednički upravljaju razvojem više od 100 aplikacija. Ovom suradnjom Apple se brzo proširio u poslovnom svijetu, koji je tradicionalno bio IBM-ovo tržište, a IBM je uspio uspješno prodati svoj poslovni softver na tržištu mobilnih uređaja.

Godišnje se registrira više od 10.000 zajedničkih ulaganja, više od ukupnog broja akvizicija i spajanja za koje znamo, piše autorski dvojac. IBM surađuje s organizacijama Twitter i Facebook, budući da velika količina značajnih korisničkih podataka (samo Twitter bilježi više od 300 milijuna mjesečno aktivnih korisnika) svojim partnerima daje priliku za razvoj novih tzv. „social data-enabled” programa.

Uz gore sažete strategije, biti prvi koji će ući na određeno tržište/segment ispred svojih konkurenata, može biti vrijedna konkurentna prednost. Outsourcing je također popularna strategija. Nakon 2010. godine, europske i američke tvrtke u mnogim slučajevima outsourcingu proizvodnju, tehničke usluge ili „back-office” aktivnosti, ostavljajući samo istraživanje i razvoj unutar kuće. Tijekom premijerskog mandata Donalda Trumpa pokrenut je napor da se proizvodnja preseli u matičnu zemlju (program „Made in USA”). Predvidivost plaća, manji troškovi plina i struje, pravna zaštita, jača kontrola kvalitete i distribucije, snažno gospodarstvo, niži troškovi prijevoza, veće poštivanje ljudskih prava, stabilan politički sustav govore u prilog preseljavanju.

8.4.2. Čimbenici koji utječu na strategiju

Situacija u industriji odlučujuće određuje početnu konkurentnu strategiju. Pogledajmo pobliže, što to znači?

U podijeljenim industrijama (npr. monopolistički tržišni uvjeti), sljedeća područja dolaze pod povećalo:

- Kakva je struktura industrije i kakav je položaj konkurenata?
- Zašto je industrija podijeljena, koji je razlog?
- Može li se podjela prevladati i ako može, kako?
- Može li premošćivanje podjele biti isplativo?
- Kako odabrati tržišnu poziciju naše tvrtke da bismo napravili ovaj korak?
- Ako je podjela neizbježna, koja je najbolja alternativa da se s time nosite i poslužete profitabilnije?

Na ova pitanja moraju odgovoriti industrije u nastajanju i usponu:

- Je li naša tvrtka osnivač ili sljedbenik? Diktiramo li mi, imamo li know-how/patent?
- Jesu li osigurani izvori sirovina? A kanali prodaje? Tko su dobavljači? Kakve rezerve ima baza dobavljača? Kako se ovaj raspon može ojačati?
- Prate li se polaznici pomno? Možemo li postaviti ograničenja ulaska?
- Bitna je koordinacija razvoja proizvoda i potreba kupaca.

Ako se natječemo u zrelim industrijama, tvrtke su zabrinute za sljedeće aspekte:

- „Promjene koje prate prijelaz u zrelost kriju ozbiljne opasnosti.”
- Povećanje discipline u organizaciji važan je zadatak.
- Očekivanja u pogledu napredovanja moraju biti umjerena.
- Veću pozornost treba posvetiti ljudskom faktoru.
- Može se pojaviti potreba za ponovnom centralizacijom.

U industrijama koje su u padu, strateški se fokusi mijenjaju:

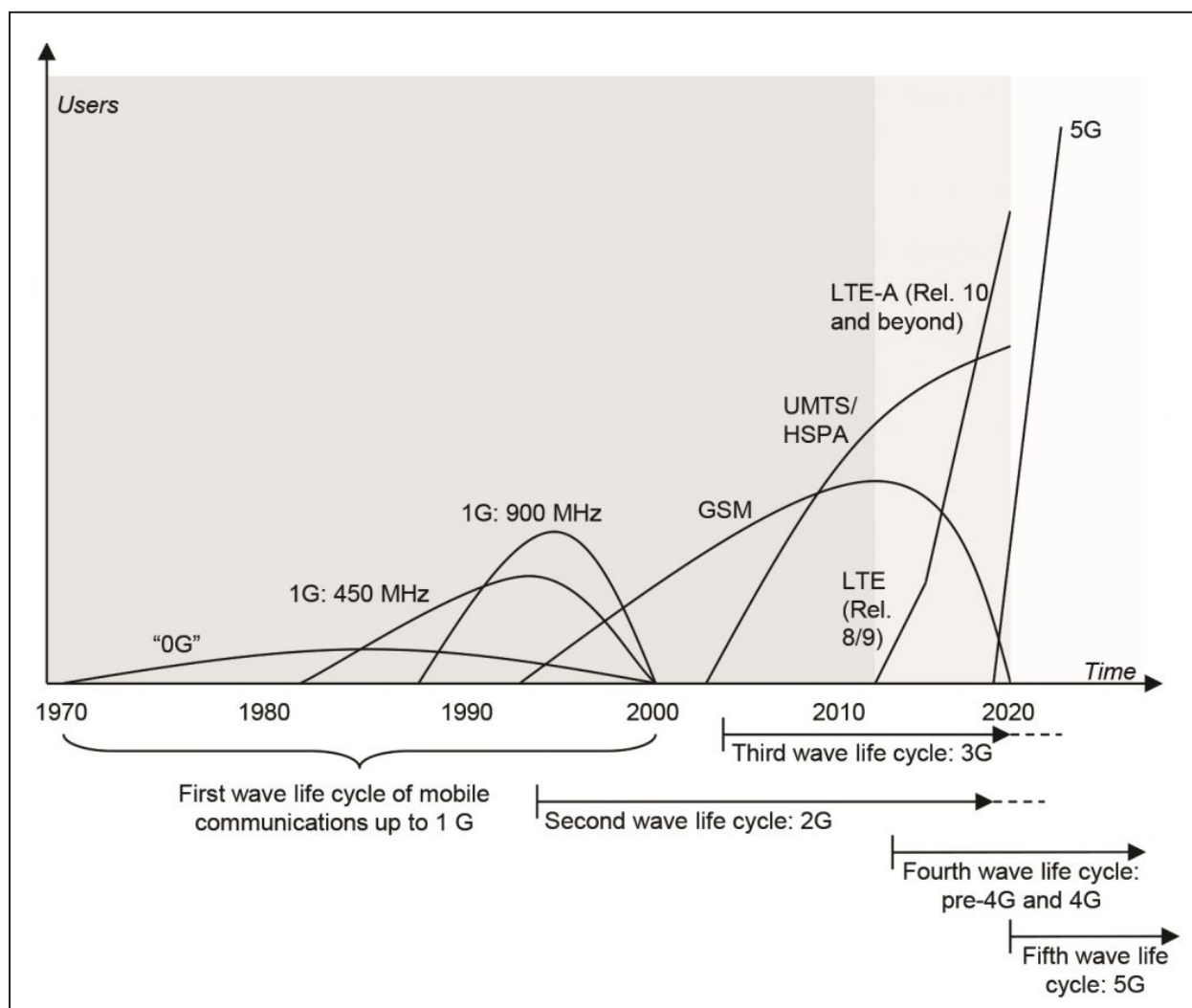
- Cilj može biti očuvanje vodeće uloge.
- Možemo ostati u industriji kako bismo popunili tržišnu prazninu, služeći potrebama „zaostalih” i lojalnih kupaca.
- Žetva, prikupljanje dobiti koja se još može ostvariti postupnim smanjivanjem.
- Brzo povlačenje kapitala i prebacivanje također može biti nova strategija.[27, 28, 29]

Uobičajeno je uspoređivati strategije s određenim fazama modela životnog ciklusa, budući da su strategija i strateške akcije lako razumljive i odvojene jedna od druge.

Model životnog ciklusa polazi od pretpostavke da industrije, tvrtke i proizvodi prolaze kroz proces razvoja koji traje od uvođenja na tržište do pada. Razvojni proces ima 5 faza (u klasičnom tumačenju samo 4, budući da prijelomna faza nije imenovana):

- uvod,
- (proboj),
- rast,
- zrelost,
- opadanje.

U slučaju tehnologija, lako je pratiti slučaj životnih ciklusa koji teku paralelno (Slika 7): u našem primjeru, telefoni četvrte generacije već su u fazi zrelosti, ali u međuvremenu su 3G telefoni već dosegli fazu opadanja. Danas je 5G tehnologija u fazi uvođenja, puno prije faze proboja, dok su prethodne dvije tehnologije još uvijek na tržištu.



Slika 7. Koezistencija životnih ciklusa za tehnologije: od 1G do 5G

Izvor: <https://interferencetechnology.com/mobile-generations-explained/> (2019.08.07.)

U nekim slučajevima životni ciklusi slijede put drugačiji od općeg, a razvoj životnog ciklusa može imati značajan utjecaj na strategiju poduzeća.

8.5. O unutarnjim i vanjskim resursima

Svaka organizacija ima snage i slabosti u svakom funkcionalnom području. Preporučljivo je redovito analizirati ta područja kako bi se procesi odvijali s najboljom učinkovitošću. Ako prihvatimo da tvrtka nastoji zadovoljiti potrebe kupaca i stvoriti maksimalnu vrijednost, onda se ova interna revizija može tumačiti i kao revizija procesa stvaranja vrijednosti.

8.5.1. Model lanca vrijednosti i model 5 sila

Procesi su slikovito sažeti Porter-ovim vrijednosnim lancem. Prema njegovom konceptu, poduzeće može učinkovito poslovati ako je svjesno važnosti svojih ključnih procesa i može svoje resurse posvetiti povećanju vrijednosti svojih proizvoda i usluga.

Chikán^[30] piše da se lanac vrijednosti poduzeća sastoji od niza aktivnosti koje koriste resurse za proizvodnju priznate vrijednosti za potrošača. Dakle, važno pitanje nije kako tvrtka ocjenjuje proces proizvodnje, već kako ga ocjenjuje potrošač. Grupa procesa bit će učinkovita kada su potrebe potrošača zadovoljene, budući da su potrošači tada spremni platiti cijenu koja pokriva troškove tvrtke i stvara profit.

Dobák^[31] navodi da je vrijednost kada potrošač ne samo kupi proizvod ili uslugu, već i sam proces koji proizvodi te proizvode i usluge za njih.

Danas možemo dati sljedeće dodatne izjave:

- Analiza, identifikacija i razvoj aktivnosti koje stvarno stvaraju vrijednost postali su odlučujući element korporativne strategije.
- Najvažnije pitanje strategije je odluka gdje smjestiti našu tvrtku unutar lanca vrijednosti industrije.
- Postalo je ključno razumjeti i prihvatiti: koju vrijednost korisnik zaista zahtijeva?
- Neophodno je temeljito poznavanje industrije i lanca vrijednosti poduzeća.
- Pravo strateško pitanje je gdje se organizacija pozicionira u globalnom industrijskom lancu vrijednosti.
- Glavna aktivnost koja stvara vrijednost je usluga, a „prednji plan” (gdje se korisniku služi) ima veću vrijednost u usporedbi s „pozadinom”, u koju kupac nema pravi uvid i obično ne traži nikakve dublje spoznaje^[32].

Tvrtka mobilizira resurse za stvaranje vrijednosti. Resursi se obično dijele na sljedeći način^[32]:

- Financijska sredstva.
- Fizički resursi.
- Ljudski resursi.
- Tehnološki resursi.
- Intelektualni resursi.
- Slava, priznanje.

David i David^[22] preporučuju pregled i analizu sljedećeg u procesu interne revizije:

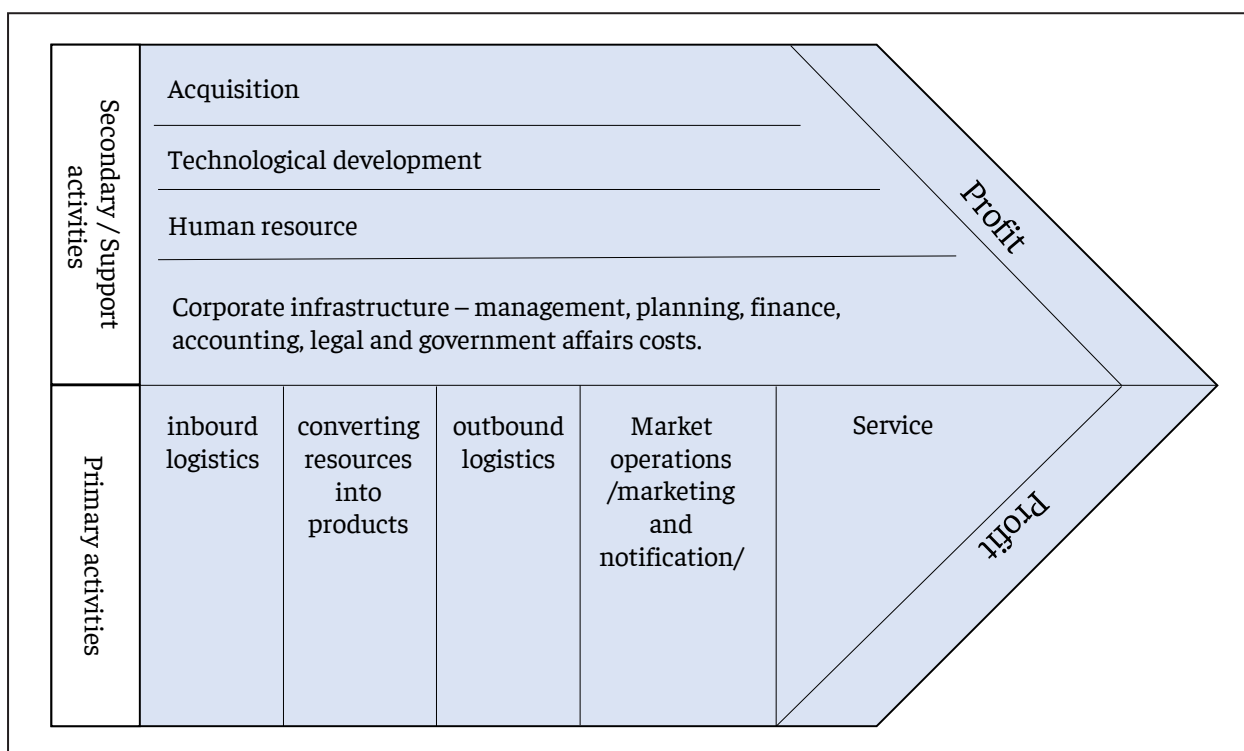
- Procjena stanja organizacijske kulture, unutarnjih vrijednosti i drugih komponenti od strane menadžera i zaposlenika;
- procesi upravljanja (osobito organizacija, poticaji i kontrola),
- marketing,
- financijski poslovi,
- proizvodnja,
- istraživanje i razvoj,
- informacijski sustav upravljanja.

Analizom lanca vrijednosti utvrđuje se u kojoj mjeri i na koji način pojedine funkcije, aktivnosti i resursi koji stoje iza njih pridonose stvaranju vrijednosti poduzeća, kao i konkurentskom položaju poduzeća te provedbi korporativne strategije^[33]. Elementi koji osiguravaju najvažnije konkurentske prednosti (kako se koriste resursi) također se nazivaju temeljnim kompetencijama.

Ovo su sljedeće:

- dodana vrijednost
 - isplativost
 - menadžment veza
 - jedinstvenost
- } ključne kompetencije

Porter razlikuje devet aktivnosti koje stvaraju vrijednost jedne od drugih (slika 8): primarne (stvaraju vrijednost) i prateće (koje ne stvaraju izravno vrijednost) aktivnosti. Po njemu se to mogu smatrati ključnim procesima poduzeća čija se učinkovitost može mjeriti kontinuiranim analizama učinka i troškova. Razlaganje procesa poduzeća na strateški važne čimbenike može pomoći da se razjasni gdje i koji troškovi nastaju.



Slika 8. PORTER értéklánc-modellje Glazba:
Keller i Kotler (2012) uredio BENEDEK^[34]

Kiss^[35] sažima da se aktivnosti koje utječu na materijale, poluproizvode i druge inpute koji stižu u poduzeće nazivaju internom (inbound) logistikom. Tijekom aktivnosti transformacije, izlazni proizvodi se stvaraju iz ulaznih inputa.

Osim proizvodnje, to uključuje i pakiranje proizvoda ili usluge te kontrolu kvalitete. Cilj izlazne logistike je isporuka proizvoda/usluge koju proizvodi tvrtka kupcima u pravom vremenu, količini i kvaliteti. Prema PORTER-u, marketing i prodaja odgovorni su, između ostalog, za upoznavanje potencijalnih kupaca s ponuđenim proizvodima i generiranje prodaje. Istaknuo je usluge kao samostalan element i tu smjestio postprodajni kontakt s kupcima, područja jamstva, reklamacije i prodaje.

Korporativna infrastruktura može uključivati, na primjer, planiranje, kontrolu, sustav donošenja odluka, komunikacijski i informacijski sustav, organizacijsku kulturu i upravljanje troškovima.

Upravljanje ljudskim resursima je također složen proces, poput zapošljavanja, selekcije, obuke i poticaja koji predstavljaju područja koja pripadaju ovom segmentu.

U tehnološkom bloku pojavljuju se K+F funkcije, nastojanje razvoja novih proizvoda, novih usluga, daljnji razvoj tehnologija, te sustavi upravljanja procesima. Za postizanje konkurentske prednosti ovo je ključni element procesa. Nabava je skupina aktivnosti koja osigurava inpute potrebne za obavljanje primarnih aktivnosti.

U nekoliko grafikona marža (profitna marža, profit) je postavljena na „vrh” lanca vrijednosti. Na temelju Dankó^[36]: „Mjera uspješnosti koju postiže lanac vrijednosti tvrtke je marža (višak koji je potrošač spreman platiti uz proizvodne troškove proizvoda). To pokazuje koliko dobro „stroj” tvrtke radi, koliko su učinkovite prethodno zacrtane funkcije i koliko je dobro koordiniran odnos među njima.”

Nakon analize moguće je izvršiti izmjene. Na primjer, u slučaju proizvodne strategije možemo odlučiti hoćemo li proizvodnju eksternalizirati ili uvesti novi proizvod, možda promijeniti lokaciju, promijeniti vrstu proizvodnog procesa ili izvršiti tehnološka ulaganja i eventualno uvesti automatizaciju.

U odnosu na ključne procese upravljanja agrobiznisom, Fleet, Fleet i Seperich^[21] ističu važnost financija, kanala distribucije, upravljanja marketingom i ljudskih resursa. U poljoprivrednom sektoru, varijabilnost kvalitete i kvantitete proizvoda ostaje značajan izazov u upravljanju procesima stvaranja vrijednosti. Prerađivači konzervi i zamrzivači jastoga i škampa, primjerice, moraju uzeti u obzir i razlikovati sirovine različite kvalitete. Jabuke i drugo voće obično se sortiraju po veličini, obliku i boji pomoću infracrvenog svjetla. Jaja i mlijeko treba klasificirati, kao i mnoge druge proizvode. U nekim slučajevima težina proizvoda mora biti standardizirana.

Dodatnu poteškoću u proizvodnji poljoprivrednih proizvoda predstavlja zahtjev cjenovne učinkovitosti. Voditelji proizvodnje moraju postići rezultate po najnižoj mogućoj cijeni. Potrebno je proizvesti najveću moguću vrijednost u skladu s troškovima proizvodnje. Prerađivač mlijeka s pravom može reći da sir ima veću tržišnu vrijednost od tekućeg mlijeka namijenjenog za konzumaciju, ali ako je vrijednost samo za jednu trećinu veća od vrijednosti mlijeka i zahtijeva dvostruko više troškova proizvodnje, tada cjenovna učinkovitost nije odgovarajuća i zbog toga se preferira proizvodnja jednostavnog tekućeg mlijeka^[37].

8.5.2. Analiza konkurenata

Tvrtka i njezini pravi konkurenti čine specifičan, čvrst tim, tzv. stratešku grupu. Karakteristično je sljedeće

- isti segment tržišta,
- oslanjanje na istu konkurentsku prednost,
- slična konkurentska strategija,
- slične karakteristike
- identični uređaji kojima se natječu za naklonost potrošača^[32].

Svrha analize konkurenata je procijeniti njihove očekivane buduće poteze i kako se očekuje da će odgovoriti na naše poteze. Potrebna je detaljna analiza konkurenata kako bi se odgovorilo na pitanja kao što su:

- S kim bismo se trebali natjecati u industriji i koje radnje bismo trebali poduzeti?
- Što znači strateški potez našeg konkurenta, koliko ga ozbiljno trebamo shvatiti?
- Koja područja trebamo izbjegavati, gdje bismo trebali biti zabrinuti da će odgovor naše konkurencije biti jak?
- Koji su im ciljevi? Koja je njihova strategija?
- U kojem se smjeru mijenjaju?
- Koje vještine i resurse posjeduju?
- Prema procjeni tržišne vrijednosti kupaca, kakve stavove kupci imaju o konkurenciji?
- Koji su njihovi snažni ključni procesi?
- Na čemu se temelji njihova marketinška komunikacija, koja je jedinstvena prednost proizvoda/usluge koju ističu?

8.5.3. SWOT analiza

Izrada strategije praktički je rezultat subjektivne odluke temeljene na objektivnim podacima. Prije odabira strategije apsolutno je preporučljivo provesti SWOT analizu (Slika 9), koja od organizacije zahtijeva dobru prosudbu i temeljitu pripremu. Na temelju toga mogu se odabrati četiri vrste strategija, tzv. „SO, WO, ST and WT” strategija^[22]. Odnos između SWOT faktora i odabranih osnovnih strategija identificiran je WEIHRI-CH-ovom^[38] TOWS matricom.

Pomoću SWOT-a možemo mapirati različita tržišta, industrije, poslove i zadatke koji su najvažniji za tvrtku sa strateškog gledišta^[39].

	THEY HELP achieve the goals	THEY PREVENT the achievement of goals
INTERNAL FACTORS (organizational characteristics)	Strengths	Weaknesses
EXTERNAL FACTORS (environmental characteristics)	Opportunities	Threats

Slika 9. Struktura SWOT analize

Izvor: Pohner^[40]

Prema Pohneru^[40], Szőrös i Kresalek^[41] te Czeglédj^[39], snage su resursi, sposobnosti ili drugi čimbenici akumulirani tijekom poslovanja poduzeća koji mu daju prednost u odnosu na konkurente. Resursi organizacije nisu samo čimbenici koje su vlasnici stavili na raspolaganje kao novčani ili fizički kapital, već i čimbenici koji su već iskorišteni tijekom konkurencije, kao i povoljne pozicije koje su postignute djelovanjem kapitala. Na primjer, jakim stranama mogu se smatrati siguran financijski položaj, napredna, fleksibilna tehnologija i dobro kvalificirana radna snaga, troškovna prednost, iskustvo, know-how, novi proizvodi, posebne usluge i organizacijska kultura koja podržava razvoj.

Slabosti su ograničenja ili nedostaci u resursima i sposobnostima koji ograničavaju učinak tvrtke u usporedbi s drugim organizacijama i čine njezino tržišno poslovanje sve manje učinkovitim. Ti čimbenici mogu biti loša financijska situacija, niska kvaliteta i zastarjele proizvodne jedinice, zastarjela oprema, slab razvoj. Čak se i isti čimbenici mogu navesti kao slabosti ili snage, ovisno o tome je li „u usporedbi sa sličnim organizacijama ispitivana organizacija jača ili slabija u pogledu danog faktora“^[39]. U slučaju zadruge Hart Cherry, primjerice, unutarnja kohezija organizacije bila je jako oslabljena, pojavili su se dugotrajni interni sporovi, iako su se suočili s jednostavnim problemom.

Zadruga je organizirana 2012. godine s ciljem sjetve i smrzavanja plodova poljoprivrednih gospodarstava članica. Većina trešanja sa stabala se bere strojnim otresanjem. Uzgajivači utovaruju usjev u paletizirane kontejnere i transportiraju ga u pogon za preradu. Postoje značajne razlike u kvaliteti između pošiljki trešanja koje donose članovi, zbog čega je važno znati ih identificirati. Dvije godine nakon početka suočili su se s činjenicom da članove nije bilo moguće identificirati u svim slučajevima, jer su vozači kamiona u nekoliko slučajeva slučajno pomiješali ili ostavili iskaznice izvještene na kontejnerima. To je jednostavan slučaj, ali bili su potrebni mjeseci da se postigne uspjeh s obukom ili spriječe sporovi vezani uz povećanu kontrolu^[37].

Mogućnosti su povoljni vanjski čimbenici okruženja izvan kontrole poduzeća, a koji povoljno utječu na njegov razvoj. Iskorištavanjem ovih prednosti možete povećati zadovoljstvo kupaca ili čak poboljšati povrat kapitala. Takve prilike su, na primjer, rastuća tržišna situacija, poboljšanje odnosa s kupcima i dobavljačima ili pad inflacije.

Opasnosti su također nekontrolirani vanjski utjecaji okoline koji imaju negativan učinak na sadašnje ili buduće stanje organizacije. Budući da se radi o više-manje neočekivanim događajima, tvrtka se na njih ne može pripremiti pa im se prisiljena prilagođavati. Primjeri uključuju rastuću inflaciju, pojavu novih konkurenata, pojavu zamjenskih proizvoda, promjene u potrebama korisnika, demografske promjene, političku neizvjesnost ili nepovoljne promjene u državnim propisima.

Moguće strategije (kombinacije) i odnos između SWOT faktora ilustrirani su WEIHRICH-ovom^[38] TOWS matricom (Slika 10).

Društvo	Snage -S 1. Postojeća marka 2. Postojeća baza podataka o kupcima 3. Postojeća prodaja	Slabosti – W 1. Percepcija marke 2. Korištenje posrednika 3. Tehnologija/stručnost 4. Podrška za kanale prodaje
Mogućnosti – O 1. Unakrsna prodaja 2. Nova tržišta 3. Nove usluge 4. Savezi/zajedničko brendiranje	SO strategije Korištenje snaga kako bi se maksimizirale prilike Napadna strategija	WO strategije Otklanjanje slabosti korištenjem prilika Na temelju prednosti za napadnu strategiju
Prijetnje – T 1. Odluka potrošača 2. Novi sudionici 3. Novi konkurentni proizvodi 4. Sukobi kanala	ST strategije Korištenje snaga kako bi se prijetnje svele na minimum Obrambena strategija	WT strategije Prestanak slabosti i prijetnji Na temelju snaga za obrambenu strategiju

Slika 10. TOWS matrica i strateške opcije

Izvor: CHAFFEY u HAJDŪ^[42]

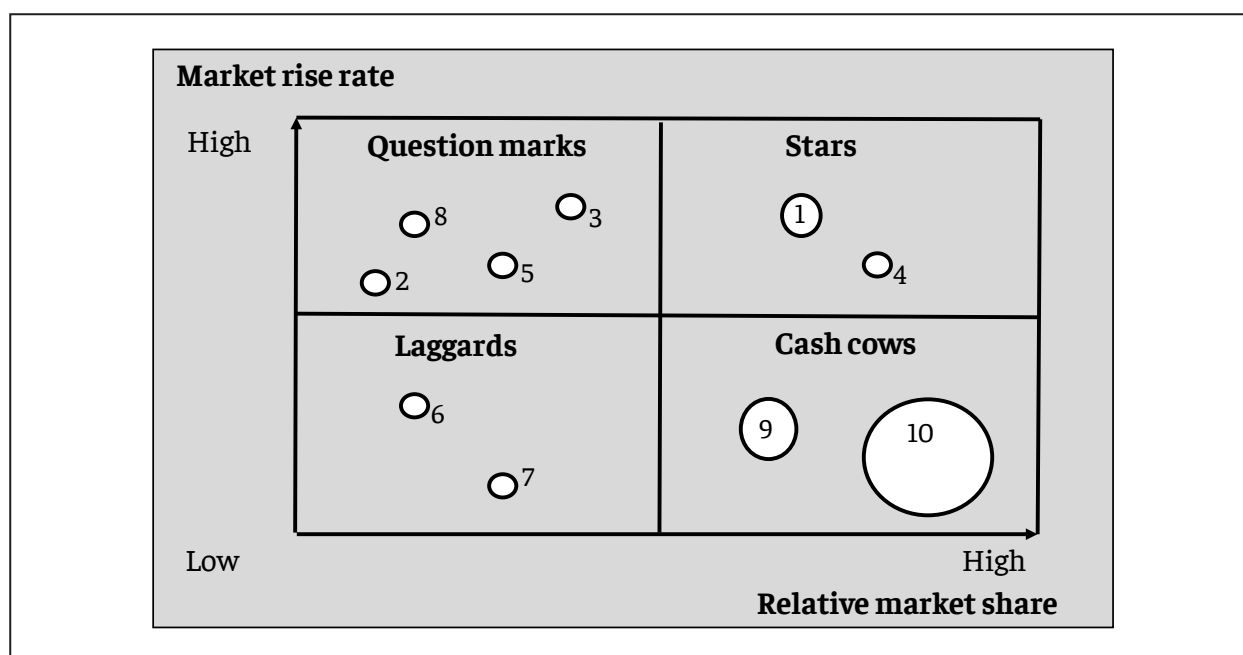
8.5.4. BCG matrica, GE – McKinsey matrica, mapa pozicioniranja

Matrica BCG (Boston Consulting Group) (Slika 11) jedna je od najpoznatijih portfeljnih metoda za analizu mikrookruženja. Ispituje proizvode, linije proizvoda, usluge ili poslovne linije određene tvrtke ili odjela na temelju njihovog relativnog tržišnog udjela i rasta tržišta.

Osnovna svrha izrade BCG matrice^{4[44]}:

- pružanje pomoći za tržišno pozicioniranje proizvoda tvrtke;
- određivanje strategije primjenjive na svaki proizvod na temelju ispitivanja pozicioniranja proizvoda i životnog ciklusa proizvoda;
- stvaranje optimalnog portfelja proizvoda sa stajališta poduzeća.

BCG matrica dijeli proizvode u četiri skupine prema gore navedenim faktorima.



Slika 11. Elementi BCG matrice

Izvor: Gyurkó^[44]

⁴ HR Portál (2014) <https://www.hrportal.hu/jelentese/bcg-matrix.html>

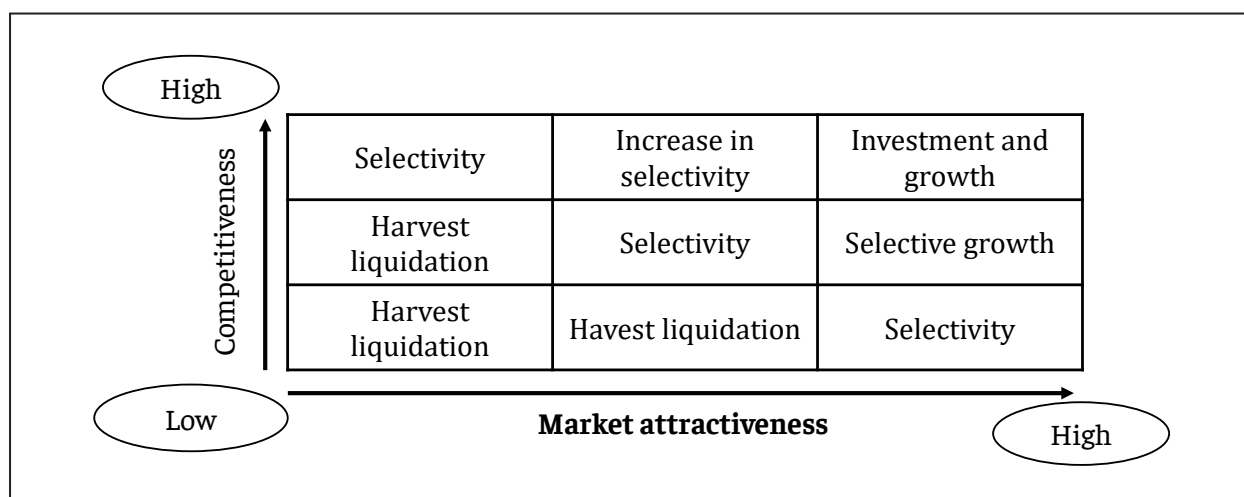
Zvezdice su proizvodi koji zauzimaju najbolju poziciju na ciljnom tržištu i održavaju ga stabilnim. Njihov tržišni udio je izvanredan i velik im je rast, odnosno potražnja za njima je velika. Ovi proizvodi u budućnosti mogu postati primarni izvor profita poduzeća, pa im je potrebna sva podrška: opravdano je širiti proizvodnju i podržavati razvoj, jer će oni biti „krave muzare“.

„Upitnici” su obično relativno novi proizvodi koji još uvijek imaju nizak tržišni udio, ali pokazuju brz rast tržišta. Stoga je vrijedno temeljito analizirati ovu vrstu proizvoda.

Tržišni udjel proizvoda koji zauzimaju kategoriju „krave muzare” je visok, ali je uspon tržišta usporen i na niskoj je razini. Najvažniji cilj može biti da ti proizvodi zadrže svoju jaku tržišnu poziciju, a da tvrtka u potpunosti iskoristi njihov potencijal. No, ne isplati se započinjati nova ulaganja vezana uz te proizvode.

„Psi koji zaostaju” su oni proizvodi za koje niti tržišni udio niti potencijal za rast tržišta nisu zadovoljavajući na temelju rezultata. Tvrtke moraju prestati proizvoditi te proizvode.

General Electric-McKinsey matrica (Slika 12) nastala je kao daljnji razvoj prethodne metode, pružajući veću fleksibilnost i točnost analize. Model razmišlja u terminima konkurentnosti (konkurentna situacija) i tržišne privlačnosti (prilike u okruženju). „Gornji desni kut” je sigurna zona i tu je poželjno dodatno ulagati. Donji lijevi kut je opasna zona, iz koje je preporučljivo povući se. Dijagonala koja prelazi matricu (gornji desni donji kut) je pozicija „ustrajnosti”, gdje morate razmotriti koja strategija je svrsishodna u sljedećem razdoblju.



Slika 12. Elementi GE-McKinsey matrice

Izvor: Varsányi^[43]

Iza dimenzije konkurentnosti (konkurentne pozicije) može ležati procjena sljedećih unutarnjih čimbenika^[32, 35]:

- Tržišni udio u usporedbi s konkurentima.
- Pristup odlučujućim čimbenicima konkurencije.
- Omjer dobiti u odnosu na konkurente.
- Opseg dodatnih usluga.
- Učinkovitost komunikacije.
- Učinkovitost proizvodnje.
- Učinkovitost K+F.
- Prodajna mreža.
- Kvaliteta proizvoda.
- Popularnost brenda.
- Razvoj korištene tehnologije.
- Kvaliteta upravljanja.

Tržišna privlačnost (ili dugoročni potencijal) ovisi o sljedećim vanjskim čimbenicima:

- Veličina tržišta i stopa rasta.
- Omjer dobiti industrije (sadašnjost i očekivana budućnost).
- Intenzitet natjecanja.
- Inflacijska tendencija.
- Tehnološki i kapitalni zahtjevi.
- Društvena i ekološka ograničenja.
- Ograničenja ulaska i izlaska s tržišta

Svi čimbenici ocjenjuju se na ljestvici od 1-5, na razini poslovnih grana, a uz ovako formirane zone veže se drugačija strategija. Rezultat ispod 2,33 smatra se niskom vrijednošću, a vrijednost iznad 3,68 smatra se visokom vrijednošću.

Mapa strategije (percepcije) dvodimenzionalni je prikaz koji crta tvrtke/kategorije proizvoda/brendove i njihovu lokaciju duž dvije (slobodno odabrane) najvažnije komponente konkurencije u određenoj industriji. David i David^[22] sugeriraju da nakon što odredimo ciljne segmente (SZCP), trebamo pristupiti izradi ove karte.

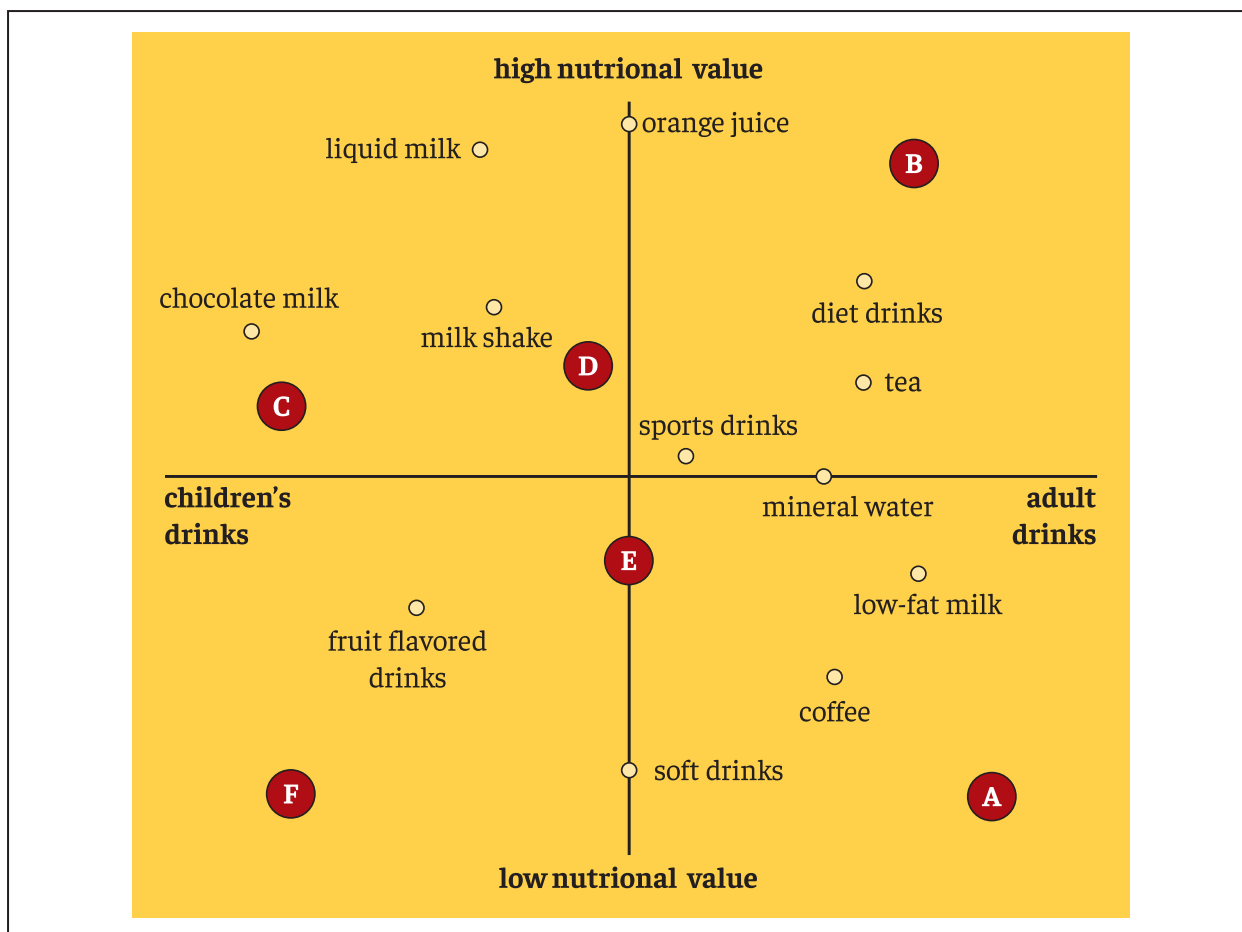
Moguće komponente koje se nalaze duž koordinatnih osi su:

- stupanj diferencijacije proizvoda/usluga,
- širina izbora proizvoda,
- broj opsluženih tržišnih segmenata,
- korišteni distribucijski kanali,
- poznavanje/učestalost korištenja imena marke,
- stupanj marketinške aktivnosti,
- opseg vertikalne integracije,
- kvaliteta proizvoda/usluge,
- inovacijska strategija (lider, follower),
- K+F kapaciteti, uloga istraživanja itd.

Uz pomoć karte možemo ne samo procijeniti situaciju, već je i koristiti:

- možemo odrediti planirano mjesto danog brenda/proizvoda/usluge u svijesti potrošača
- znamo koji su brendovi bliski konkurenti i
- također možemo biti svjesni koje mogućnosti tržište ima za zauzimanje vodeće pozicije

Slika 13 pokazuje da se na temelju nutritivne vrijednosti i ciljne skupine kategorije bezalkoholnih pića mogu savršeno smjestiti na takvu kartu. Grupni trening nudi ideje za modificiranje strategije proizvoda.



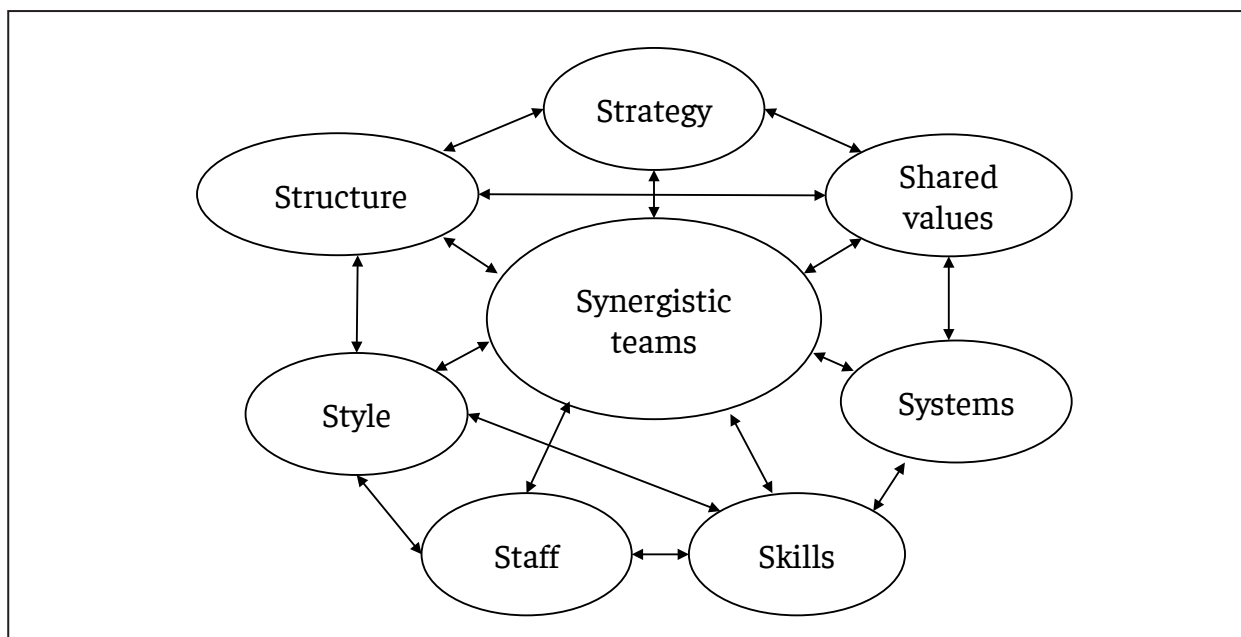
Slika 13. Percepcija potrošača određenih pića na temelju nutritivne vrijednosti i ciljne skupine
Izvor: <http://www.perceptualmaps.com/example-maps/> (2014)

Pogledajmo, na primjer, kako tvrtka za proizvodnju sjemena može razviti svoju poziciju. Tvrtka za proizvodnju sjemena za travnjake prodaje sjeme iz vlastite proizvodnje. Istraživački odjel tvrtke dovršio je razvoj nove sorte patuljaste vlasulje. Sorta pogodna za travnjake pokazala se vrlo dobrom u javnom uzgoju. Ova sorta daje prepoznatljivu tamnozelenu boju, gustu, izdržljivu travu i otpornija je od drugih sorti. Institut je odlučio pokušati nadograditi te kvalitete i stvoriti drugačiji proizvod s kojim može postići višu cijenu.

Rezidencijalno tržište karakteriziraju dvije očekivane prednosti: jednostavno održavanje i ekološka osviještenost. Položaj se može graditi na ove dvije prednosti. Sorta ne raste tako brzo ili tako visoko kao druge sorte. Činjenica da vlasnik kuće troši manje vremena na košenje travnjaka važan je čimbenik. Sorta također zahtjeva manje gnojiva i vode od drugih sorti, a zbog sporog rasta proizvoda potrebno je baciti manje reznica. Ovaj novi proizvod mogao bi se pozicionirati kao travnjak koji pruža više slobodnog vremena za ekološki osviještene ljude^[21].

8.5.5. Komponente za provedbu strategije

David i David^[22] pišu da su marketing, financije/računovodstvo, istraživanje i razvoj (R&D) i informacijski sustav upravljanja ključna područja za djelovanje strategija. Model 7S razvijen u konzultantskoj tvrtki McKinsey vjeruje da se učinkovita provedba strateških akcija, a kroz njih i cjelokupne korporativne strategije, može otkriti u bliskoj i uravnoteženoj suradnji 7 (ili dodatno 8) područja prikazanih na slici 13^[45, 46]. Model je nastao iz teorije GALBRAITHA^[47], koji je analizirao „zapadne” korporativne prakse 1960-ih.



Slika 14. McKinseyev model 8S

Izvor: Black^[9] i Csath^[29]

Strategija: kombinacija vizije, postavljenih ciljeva, organizacijskih vrijednosti, misije i aktivnosti koje treba provesti. Definira asortiman proizvoda i usluga tvrtke, tržišta na kojima se posluje, način stvaranja vrijednosti i izvore konkurentske prednosti. „Ostali elementi moraju biti usklađeni kako bi strategija uspjela.”

Organizacija: konkretizira točke moći i odlučivanja, prikazuje strukturu poduzeća, način i okvir podjele rada i suradnje.

Sustavi: kombinacija formalnih i neformalnih procesa koji se pojavljuju u poduzeću.

Oblici ponašanja: pokazuje što donositelji odluka u poduzeću smatraju važnim, kakav primjer daju i kako se ponašaju u različitim situacijama, posebice u kriznim situacijama.

Zajedničke vrijednosti (organizacijska kultura): pokazuju što se u poduzeću smatra „dobrim”, a što „lošim”. „Čime se tvrtka ponosi i čime se želi ponositi.” Tko se smatra uspješnim, što tvrtka cijeni i čega se tvrtka suzdržava.

Zaposlenici: ovaj element karakterizira sve zaposlenike tvrtke zajedno s njihovim demografskim podacima, znanjem, iskustvom, motivacijom i predanošću tvrtki.

Sposobnosti: uključuju snagu tvrtke, temeljne kompetencije te količinu i kvalitetu raspoloživih resursa.

Timovi koji rade u harmoniji: model je nedavno dopunjen, a ovaj osmi element je središnja jezgra koja okuplja ostale čimbenike^[29, 45].

8.6. Čimbenici koji utječu na provedbu strategije

Provedba strategije također znači da se sa razine strateškog promišljanja prelazi na razinu akcijskih planova. Svi zaposlenici organizacije moraju biti posvećeni provedbi. Ljudski resursi su najkritičniji faktor: bez razumijevanja i predanosti, menadžment se suočava sa značajnim problemima. Strategija implementacije kreće se odozgo prema dolje i utječe na sve odjele i funkcionalne razine. Nepotpuno provedena, ali dobro funkcionirajuća akcija bolja je od savršenog plana koji postoji samo na papiru. Nažalost, u praksi mogu nastati značajne razlike između formulacije i provedbe strategije i to zbog čimbenika koji utječu na strategiju. Kao promjer možemo navesti:

- nedostatak jasno formuliranih i postavljenih ciljeva,
- neadekvatnost opisa, propisa, ideja i administrativnih savjeta koji podržavaju realizaciju ciljeva,
- nepravilna raspodjela resursa,
- razdor unutar uprave,

- strukturna neadekvatnost (struktura organizacije ne može se uskladiti sa strategijom, npr. implementacija strategije usmjerene na inovacije u strukturi usmjerenoj na pravila^[22]).

Provedba strategije može biti različite brzine i učinkovitosti u slučaju različitih organizacijskih oblika (konfiguracija: npr. linearna, funkcionalna, matrična).

8.6.1. Upravljanje promjenama

„93% tvrtki prolazi kroz neku vrstu promjene. 70% implementacija promjena ne uspije.” Forbes, 2014. i McKinsey, 2013.

Postoje različite razine promjena, na primjer promjene na organizacijskoj razini i na individualnoj razini. Na organizacijskoj razini prilagodbu promjenama moguće je ostvariti kroz tri strategije. O reaktivnoj prilagodbi govorimo kada se organizam mijenja naknadno, iz nužde, tek nakon promjena u vanjskom okruženju. U slučaju proaktivne prilagodbe, organizacija predviđa očekivane promjene u okruženju, poduzima korake i promjene. Proaktivni utjecaj je kada organizacija pokušava proširiti vlastite mogućnosti utječući i mijenjajući svoje mikrookruženje. Većina promjena utječe na tvrtke izvana.

Mogu postojati vanjski motivi:

- promjene u međunarodnom okruženju,
- društvene promjene,
- tehnološke promjene,
- ekonomske promjene, kao što su promjene životnog standarda, kupovne moći, konkurencije, dobavljača, zaposlenosti,
- ekološke promjene,
- političke promjene, kao što su izborne kampanje, skandali, stabilnost vlasti, promjene u sastavu i programu političke elite,
- promjene u pravnom okruženju, na primjer promjene u zakonima, propisima, naredbama^[48].

Druga skupina motiva za organizacijske promjene dolazi iz same organizacije. Članovi organizacije generiraju promjenu, koja može biti razvoj resursa, otkrivanje problema, povlačenje ili obnova. Te se promjene obično odvijaju planirano. Promjene koje pokreću članovi organizacije mogu biti odozgo prema dolje i odozdo prema gore, ovisno o ulozi koju menadžment dodjeljuje zaposlenicima u planiranju i provedbi promjene.

Komunikacija upravljanja promjenama već je dugo izazov za moderne organizacije. Usred kaosa i neizvjesnosti promjena, zaposlenici često od menadžera traže informacije, sigurnost i podršku. Upravljanje promjenama stoga je stalni izazov upravljanja koji uključuje pojedinačne i zajedničke napore unutar organizacije. Među alatima koje lideri koriste za promicanje promjena, mobilizacija aktivnosti smatra se posebno važnom, jer omogućuje liderima da aktiviraju potrebne resurse i procese^[49]. Ovdje je vrijedno spomenuti da tzv. transformacijsko vodstvo značajno utječe na povjerenje zaposlenika u menadžment i ponašanje koje se pokazuje tijekom organizacijskih promjena.

8.6.2. Čimbenici dobrobiti na radnom mjestu

Dobrobit na radnom mjestu može se definirati kao osjećaj dobrobiti zaposlenika koji proizlazi iz posla. U biti, to uključuje sve čimbenike koji su povezani s radom, od kvalitete i sigurnosti fizičkog radnog okruženja, do osjećaja zaposlenika vezano uz posao i odnosa na radnom mjestu. Prema Kunu^[50], definirajuće karakteristike dobrobiti na radnom mjestu uključuju, među ostalim, mogućnost osobne kontrole i odlučivanja, varijabilnost zadataka, fizičku sigurnost, mogućnost zarade, podržavajuće upravljanje, priznat društveni položaj, socijalne odnose, kolege koji pružaju podršku, mogućnost korištenja vještina, nedvosmisleno radno okruženje i informiranost.

Organizacije koje obraćaju pažnju na dobrobit stvaraju alate i uvjete koji omogućuju učinkovit rad, održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života te postizanje osobnih težnji i ciljeva. Cilj je stvoriti kulturu radnog mjesta u kojoj se svi zaposlenici međusobno uvažavaju i cijene. Atmosfera uzajamnog pošto-

vanja potiče razvoj radnih odnosa i doprinosi produktivnosti i poslovnoj uspješnosti, a osjećaj dobrobiti zaposlenika također postaje povoljniji. Možda je najvažniji čimbenik dobrobiti zaposlenika dobar odnos s izravnim rukovoditeljima.

Na primjer, na svojoj stranici za zapošljavanje Caterpillar daje prioritet sljedećem: globalnost, prilika za rad s najboljima, poštovanje vrijednosti rada, podrška i motivacija te pozitivna kultura tvrtke⁵.

Farkas^[51] piše da o važnosti dobrobiti na poslu govori činjenica da određena osoba provede oko 100.000 sati na poslu tijekom cijelog svog života. Mišljenje Tancsicsa^[52] je da je za organizacije važno ne samo zadržati i pridobiti zaposlenike, već imati na umu i dobrobit svojih zaposlenika, jer njeno poboljšanje nudi pozitivne učinke za tvrtku. On to kaže ovako: „u onoj mjeri u kojoj se zaposlenici osjećaju bolje na svom radnom mjestu, manje izostaju, povećava im se produktivnost, a time se može postići i veća razina zadovoljstva korisnika. A tu je i potreba za poboljšanjem, jer prema anketi provedenoj u SAD-u, 76 posto ljudi nije sretno na poslu”. Troškovi koji proizlaze iz nezadovoljstva zaposlenika i drugih problema usko su povezani s izostancima s posla, prijevremenim odlaskom u mirovinu i napuštanjem posla, što uzrokuje smanjenje produktivnosti, iako gotovo neprimjetno. Tvrtke stoga sve više dolaze do spoznaje da se isplati obratiti pozornost na dobrobit i zdravlje svojih zaposlenika kako bi ostvarile dugoročnu korist. Briga za dobrobit i zdravlje može se definirati kao zajednička odgovornost poslodavaca i zaposlenika^[50]. Situaciju svakako komplicira činjenica da je danas na tržištu rada sve više generacija koje su međusobno paralelne: 2020. će biti 5 generacija. Različite generacije različito razmišljaju o dobrobiti.

Zbog evidentnog nedostatka radne snage, organizacijama je postalo još važnije da njihovi zaposlenici vole svoj posao i predano obavljaju svakodnevne zadatke. Toldy^[53] skreće pozornost na činjenicu da većina tvrtki još uvijek radi na povećanju predanosti organizaciji, „iako još od Csíkszentmihályija”, znamo da se protok (iskustvo) događa u ljudima tijekom rada, a ne u odnosu na tvrtku. Vjeruje da je najbolji način za postizanje iskustva protoka podržavanje blagostanja, „jer ono oslobađa osobu od uznemirujućih prepreka”.

U osnovi, zadatak menadžmenta je prepoznati probleme vezane uz dobrobit zaposlenika i povećati dobrobit.

8.7. Praćenje – čimbenici koji utječu na uspjeh strategije natjecanja

Čak i najsofisticiranija i dobro implementirana strategija može zastarjeti čim se promijeni vanjsko ili unutarnje okruženje organizacije. Zbog toga je neizbježna redovita provjera strategije i po potrebi njezina prilagodba. Ako je praćenje kontinuirano, možemo izbjeći da strategija izazove kritičnu situaciju koja ima nepovratne i ozbiljne posljedice. Uvijek je preporučljivo imati na umu tri koraka: uvijek se osvrnuti na osnove, usporediti očekivane i stvarne rezultate te ispraviti zadane procese.

Za većinu organizacija, procjena analizira jesu li se bogatstvo tvrtke, profitabilnost, obujam prodaje, produktivnost, profitna marža, zarada po dionici ili dividende povećali. Nažalost, ovaj argument može dovesti u zabludu, budući da neispravna provedba konkurentne strategije ne pokazuje nužno pomake u kratkom roku. Čak i najuspješnije, najjače tvrtke moraju stalno ocjenjivati rezultate, pomno paziti na akcije konkurenata i ne opustiti se na vrhuncu uspjeha.

Herczeg^[45] upućuje na činjenicu da je trenutna razina učinka svakog ključnog područja sažeta u tabličnom obliku. U slučaju procesa, na primjer, možemo ispitati transparentnost, organizaciju, troškove i doprinos vrijednosti. Za ljudske potencijale možemo analizirati obrazovanje, razinu znanja, predanost, fleksibilnost – čimbenike koje smatramo bitnima. Učinkovitost njihovog rada može se ocijeniti ocjenama „loše”, „srednje” i „dobro”. Nakon toga možete pridružiti cilj poboljšanja pojedinih procesa i formulirati akcijski plan i zadatke.

Nije slučajno da menadžment organizacija sve češće koristi neku verziju sustava korporativnog upravljanja. Ako takav sustav funkcionira u poduzeću, uvođenjem istog:

- ključni procesi upravljanja postaju jasni,
- povećava se učinkovitost analize i kontrole,
- postaje moguće implementirati poslovnu administraciju na visokoj razini u elektroničkom okruženju,

⁵ caterpillar.com, 2021

- obrada podataka se modernizira, čime je moguće brže, na sljedivi način i širokim rasponom mogućnosti upita, pristupiti ključnim informacijama,
- vanjska očekivanja su ispunjena na višoj razini (npr. prema vlasniku, sudionicima poljoprivrednog okruženja),
- ideje o procesu i organizacijskom razvoju mogu se brže uvesti i kontrolirati,
- poboljšava se isplativost^[54, 55].

Jedno od osnovnih pitanja stvaranja strategije je kako možemo razviti i implementirati strategiju koja osigurava trajnu konkurentsku prednost – piše^[56]. Podsjetimo: ideja strategije uvedena je već tijekom drevnog ratovanja, ali je stvarnu važnost u poslovnom životu dobila stoljećima kasnije i postala definira-jući alat poslovnog uspjeha, izvanrednih rezultata i moglo bi se reći i izvrsnosti. Mislimo da neće biti ništa drugačije ni u budućnosti: dosljedno implementirana strategija koju je teško kopirati i dalje će biti neizostavni faktor u učinkovitoj tržišnoj ulozi.

Literatura

- [1] Takács, A. (2015) Sikeres szervezeti átalakítás a változásmenedzsment kulcs elemeivel. In: Karlovitz, J. T. (szerk.) Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban. International Research Institute, Komárno, Szlovákia pp. 220–231.
- [2] Verdin, P., Tackx, K. (2015) Are You Creating or Capturing Value? A dynamic framework for sustainable strategy, M-RCBG Associate Working Paper Series, No. 36, Mossavar-Rahmani Center for Business & Government Weil Hall, Harvard Kennedy School, www.hks.harvard.edu/mrcbg (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [3] Markó, E. (2018) A stratégia alapfogalma és a Török Kft. rövid bemutatása. Kaposvári Egyetem GTK, vizsgadolgozat.
- [4] Marosán, Gy. (2006) A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest.
- [5] Rónaszéki, Zs. (2015) Az Alba Adó Bt. stratégiai elemzése. Kaposvári Egyetem GTK, szakdolgozat.
- [6] Biczó, Sz. (2011): A Kapos Autó Kft. stratégiai menedzsmentje. Szakdolgozat, Kaposvári Egyetem GTK, Kaposvár.
- [7] Vermeylen, S. (2011) Stratégiai menedzsment. [PPT] <http://www.ekt.bme.hu/MCM-FLHU/Stratmen.PDF> (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [8] Nábrádi, A., Pupos, T. (2010) A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- [9] Fekete, J. Gy. (2011) Környezetstratégia. A stratégiai tervezés folyamata. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyeztstrategia/ch03.html (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [10] Sinek, S. (2019) Kezdj a miérttel. HVG Könyvek, Budapest.
- [11] Bereczki, Cs. N. (2019) Vezetői gondolkodás vizsgálata startup vállalkozások körében. TDK dolgozat. Kaposvári Egyetem GTK, Kaposvár.
- [12] Hall, E. T. (1976) Beyond culture. Anchor Books, USA
- [13] French, W. L., Bell, C. H. (2009) A szervezetfejlesztés meghatározása. In: Balázs É. (vál. és szerk.): Oktatásmenedzsment. OFI, Budapest. <https://www.ofi.hu/szervezetfejlesztes-meghatarozasa>
- [14] Virág, O. (2006) A szervezeti kultúra mint összetartó, integráló erő egy virtuális szervezet mindennapjaiban. [Vizsgadolgozat] Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Vezetéstudományi Intézet. <http://mek.oszk.hu/03900/03905/html> (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [15] Bakacsi, Gy. (2015) A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- [16] Cameron, K., Quinn, R. E. (2005): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey Bass, USA.
- [17] Bakacsi, Gy. (2004) Szervezeti magatartása és vezetés. Aula, Budapest.
- [18] Tóth, J. (2006) Vállalati gazdaságtan. MVT Munkaközösség. BME, Budapest.
- [19] Demeter, L., Fülöp, G., Hné Kacsó, E., Kádek, I., Námor, A., Papanek, G., Román, R., Tánczos, T., Turóczy, G. (2007) Gyakorlati vállalkozási ismeretek. PR-Editor Kft.
- [20] Laáb, Á., Berencsi, B. (2014): Versenystratégia. Előadás. BME Pénzügy Tanszék, Budapest.
- [21] Fleet, van D., Fleet, van E., Seperich, G. (2014) Agribusiness – Principles of Management. Delmar Cengage Learning, USA.
- [22] David, F. R., David, F. R. (2015) Strategic Management. Concept and Cases. A Competitive Advantage Approach. 16th. ed. Pearson education Limited, USA.
- [23] Mező, E., Szűcs, E., Takács, T., Matkó, A. (2014) A marketing stratégia és a vevői elégedettség mérés kapcsolata a Garda étterem és pizzeria esetében. Debreceni Műszaki Közlemények, 2014/1, 18–34.
- [24] Lóré, V. (2011) A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- [25] Lukčo, M. (2013) Üzleti tervezés. „Gazdasági szakemberek képzése országhatáron átnyúló távoktatási hálózatban” projekt (CROSS-EDU) HUSK/1101/1.6.1/0300, Kassa, pp. 1–94.
- [26] Barakonyi, K. (2000) Stratégiai Menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.
- [27] Porter, M. E. (1998) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press
- [28] Chikán, A., Czákó E. (2009) Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó Zrt.
- [29] Csath, M. (2008) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- [30] Chikán, A. (2003) Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.
- [31] Dobák, M. (2008) Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai kiadó, Budapest.
- [32] Marosán, Gy. (2013) Stratégiai menedzsment oktatási segédanyag (ppt). Külkereskedelmi Főiskola, Budapest.

- [33] Balaton, K., Tari, E. (2014) Stratégiai és üzleti tervezés – Stratégia, tervezés, módszerek. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [34] Benedek, A. (2018) A Xerox komparatív versenylőnyei. [Vizsgadolgozat] BGE Külkereskedelmi Kar.
- [35] Kiss, P. (2015) Az MKB Bank stratégiájának elemzése. Kaposvári Egyetem GTK, szakdolgozat.
- [36] Dankó, L. (2006): Termék sztereotípiázás vs. differenciálás a nemzetközi marketingben Gazdaságtudományi Közlemények, 4, 479–495.
- [37] Barnard, F., Akridge, J., Dooley F., Foltz, J. (2012) Agribusiness management. Routledge, USA.
- [38] Wehrich, H. (1982): The TOWS matrix — A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66.
- [39] Czeglédi, L. (2011) Minőségmenedzsment. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scom_03/336_a_swotanalzis.html (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [40] Pohner, P. (2018): Egyes stratégiai elemek és wellbeing tényezők vizsgálata az Argos Feed Group Zrt-nél. Kaposvári Egyetem GTK, Kaposvár.
- [41] Szörös, K., Kresalek, P. (2013) Üzleti tervezés. https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv_borito_arNPvUwfmN8RkuyM.html (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [42] Hajdú, N. (2017) A konverziós ráta marketingcontrolling szempontú optimalizálási lehetőségei. Controller Info, 5(3) 7–11.
- [43] Varsányi, J. (1996) Üzleti stratégia – üzleti tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt, Budapest.
- [44] Gyurkó, Gy. (2009) Szervezéstechnológia jegyzet. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
- [45] Herczeg, J. (2014) Stratégiai menedzsment, Nyugat Magyarországi Egyetem.
- [46] Szellőné Fábrián, M. (2014) A szolgáltatások minőségének értékelése és biztosítása. Oktatási segédlet. Pécsi tudományegyetem, Pécs.
- [47] Galbraith, J. R. (2001): Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process Revised. Pfeiffer.
- [48] Farkas, F. (2004) Változásmenedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- [49] Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., Shani, A. B. (R.) (2020) Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership, Journal of Business Research, 108, 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>
- [50] Kun, Á. (2010) Munkahelyi jóllét és elköteleződés Munkaügyi Szemle, 54(2), 35–41.
- [51] Farkas, T. (2019) Hogyan teremtsük meg a dolgozók jóllétét az irodában? <http://blog.iroda.hu/irodapiaci-blog/hogyan-teremtsk-meg-a-dolgozk-jlltt-az-irodban/136003>
- [52] Tancsics, T. (2018) Wellbeing: divathóbort vagy kulcs a jövőhöz? <https://www.portfolio.hu/ingatlan/iroda/wellbeing-divathobort-vagy-kulcs-a-jovohoz.293254.html>
- [53] Toldy, A. (2017) Well-being, út a jövő munkahelyeihez. <http://www.workforhumans.com/blog/Well-being-ut-a-jovo-munkahelyeihez/27>
- [54] Rózsa, M. G. (2005): Scorecard alapú szervezetrányítási módszerek bemutatása. [Vizsgadolgozat] BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar.
- [55] Horváth, A. (2019) Társadalmi felelősségvállalás. [Vizsgadolgozat] Kaposvári Egyetem GTK.
- [56] Gelencsérné Takács, T. (2019) Stratégiai menedzsment. Vállalatelemzés. [Vizsgadolgozat] Kaposvári Egyetem GTK.