

CONCEPTUAL BASIS OF STRATEGIC PLANNING PROCESS AND COMPANY STRATEGY FORMULATION

KONCEPTUALNE OSNOVE PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA I OBLIKOVANJA STRATEGIJE PODUZEĆA

MILINOVIC, Marijan

Abstract: *This paper examines the role of strategic planning in management and operation of business entities and presents concepts and instruments adequate for strategic analysis, selection and formulation of company strategy. The model of strategic planning is shown, from forming the company's mission, vision, corporate values and long term objectives, continuing with environmental and internal analyses, strategy selection and forming, and ending in developing a company's long term business plan. The process of strategic planning is focused on perceiving business opportunities and sources of company's competitive strengths, assessment and selection of acceptable strategic options, activity plan and resources required for selected strategies implementation.*

Key words: *strategic planning, strategic options, strategy formulation*

Sažetak: *U radu se razmatra uloga strateškog planiranja u upravljanju i vođenju poslovnih sustava te prezentiraju koncepti i instrumenti podesni za stratešku analizu, odabir i oblikovanje strategije poduzeća. Prikazuje se model strateškog planiranja koji započinje oblikovanjem misije, vizije, korporativnih vrijednosti i dugoročnih ciljeva poduzeća, nastavlja analizom okruženja i internom analizom, odabirom i oblikovanjem strategije te završava izradom dugoročnog plana poslovanja poduzeća. Proces strateškog planiranja usmjeren je na uočavanje poslovnih prilika i izvora konkurentskih prednosti poduzeća, procjenu i odabir prihvatljivih strateških opcija te plan aktivnosti i potrebnih resursa za provedbu odabranih strategija.*

Ključne riječi: *strateško planiranje, strateške opcije, oblikovanje strategije*



Authors' data: Marijan, Milinovic, dipl. oec., Veleučilište VERN, Zagreb, Trg bana Josipa Jelačića 3, marijan.milinovic@vern.hr

1. Uvod

Suvremeno poslovno okruženje obilježava izrazito visok stupanj konkurencije i globalizacija tržišne utakmice, dinamizacija tehnoloških promjena, skraćivanje životnog vijeka proizvoda, intenzivnije korištenje informacijske tehnologije te dinamične promjene i porast utjecaja političkih, ekonomskih, društvenih i ekoloških činitelja na poslovanje poduzeća. Dinamizacija i složenost poslovnog okruženja povećava značaj i ulogu strateškog planiranja kao proaktivnog odgovora na poslovne izazove i preduvjeta preživljavanja i prosperiteta poslovnih subjekata. Ne čudi stoga sve veći interes istraživača, menadžera i stručnjaka u gospodarstvu za proučavanjem koncepata i tehnika povezanih s procesom strateškog planiranja.

Temeljna je svrha ovog rada ukazati na značaj i ulogu strateškog planiranja u upravljanju i vođenju poslovnih sustava, prikazati sastavnice procesa planiranja i kontrole, te razmotriti, klasificirati i ukratko opisati instrumente, metode i tehnike podesne za stratešku analizu te odabir i oblikovanje strategije poduzeća. Postavke i spoznaje u radu temelje se na pregledu i analizi literature koja obrađuje tematiku povezanu s predmetom istraživanja.

U radu se daje sveobuhvatan pregled procesa strateškog planiranja te koncepata i metoda prikladnih za stratešku analizu, izbor i oblikovanje strategije, što može biti korisno istraživačima, menadžerima i ostalim zainteresiranim za područje planiranja i kontrole poslovanja.

U radu se, nakon uvodnog dijela, ukratko iznose temeljne značajke i uloga strateškog planiranja u upravljanju poslovnim sustavima. Nakon toga se razmatra proces strateškog planiranja te instrumenti prikladni za provođenje strateške analize i odabir strategija. U posljednjem poglavlju rada daje se pregled najznačajnijih spoznaja i zaključaka proizašlih iz provedenog istraživanja.

2. Temeljne značajke planiranja poslovanja

Planiranje i kontrola neizostavni su dio svake smislene ljudske djelatnosti bez obzira radi li se o aktivnostima pojedinaca, skupina osoba, organizacija, pojedinačnih država ili njihovih asocijacija. Svakoj racionalnoj ljudskoj djelatnosti prethodi postavljanje ciljeva i programa aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi se ti ciljevi ostvarili. Nakon provedbe aktivnosti, slijedi sagledavanje ostvarenih rezultata sa svrhom provjere i ocjene ostvarenih rezultata s prethodno postavljenim ciljevima.

Planiranje i kontrola ključne su aktivnosti u strateškom, taktičkom te operativnom vođenju i upravljanju poslovnim sustavima. Procesi planiranja i kontrole neizostavni su dio svakodnevnih aktivnosti menadžera svih razina. Menadžerske aktivnosti započinju s procesom planiranja kojim se postavljaju organizacijski ciljevi i određuju strategije i taktike koje se drže prikladnim za njihovo ostvarenje. Budući da su funkcije organiziranja, vođenja i kontrole izvedene iz procesa planiranja, funkcija planiranja je ishodište za obavljanje ostalih temeljnih poslovnih funkcija. Istovremeno, u procesu planiranja potrebno je voditi računa o organizacijskim mogućnostima, aktivnostima vođenja i kontrolnim mehanizmima. Planiranje je temeljna menadžerska funkcija, pri čemu se menadžeri mogu koristiti znanjem i

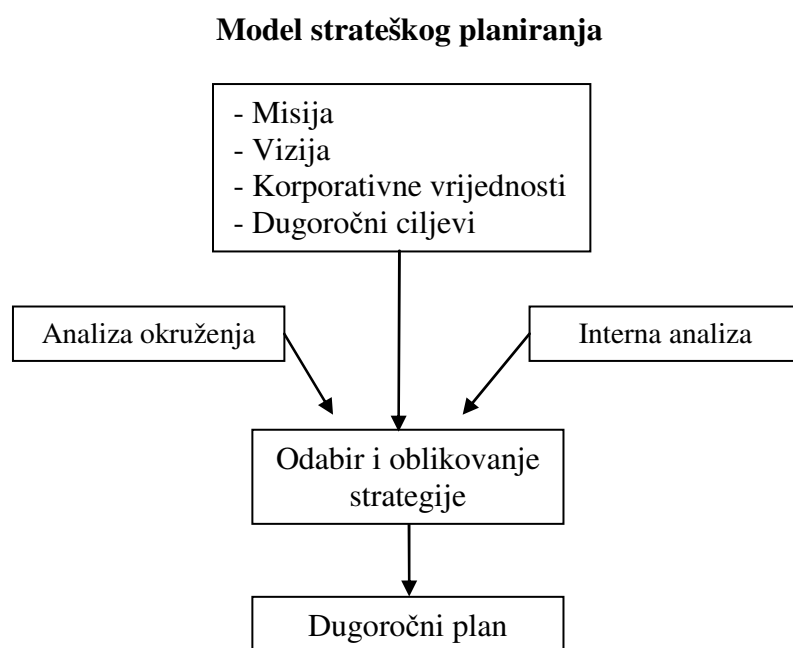
vještinama specijaliziranih stručnjaka ili odgovarajućih poslovnih funkcija, ali odgovornost za oblikovanje i usmjeravanje budućih poslovnih aktivnosti neizostavno je u nadležnosti menadžmenta.

Planiranje se najčešće definira kao uspostavljanje ciljeva, te izbor i oblikovanje strategija, taktika i akcija za postizanje postavljenih ciljeva [1]. Prema vremenskom rasponu na koji se odnose i time povezanom obuhvatu aktivnosti i razini detalja, poslovni planovi najčešće se klasificiraju kao strateški planovi i operativni planovi. Neki autori dijele planove u tri skupine, strateškim i operativnim pridodaju i taktičke planove. Pri tome se taktički plan smješta između strateškog i operativnog plana, odnosi se na uže vremensko razdoblje i manje je općenit od strateškog, ali manje detaljan i precizan od operativnog plana.

Strateški planovi nazivaju se još i dugoročni planovi ili korporativni planovi. Budući da su usmjereni na razdoblje od nekoliko godina, manje su precizni i detaljni od operativnih te podložni češćim promjenama. Strateškim planovima postavljaju se ciljevi poduzeća, aktivnosti za njihovo ostvarenje i okvirna procjena potrebnih resursa po pojedinim godinama obuhvaćenih planom. Uobičajeno sadrže viziju i misiju poduzeća, dugoročne ciljeve te odabrane strategije i taktike za postizanje tih ciljeva.

3. Proces strateškog planiranja

Pri izradi planova koristi se isti postupak bez obzira radi li se o strateškim ili operativnim planovima. Razlika je samo u razini detalja, rasponu aktivnosti obuhvaćenih planom i vremenskom horizontu. Proces planiranja može se prikazati na slijedeći način:



Slika 1. Model strateškog planiranja

3.1. Vizija, misija, korporativne vrijednosti i dugoročni ciljevi

Proces strateškog planiranja započinje oblikovanjem misije, vizije i korporativnih vrijednosti poduzeća, te postavljanjem dugoročnih ciljeva. Unutar strateških planova poduzeća, iskazi o misiji, viziji i korporativnim vrijednostima ističu se kao zasebne cjeline ili se prezentiraju u zajedničkom odjeljku često naslovljenom izjava o misiji.

Izjava o misiji sažet je iskaz osnovne svrhe poduzeća. Uobičajeno se izjavom o misiji opisuje vizija željenog budućeg stanja, temeljne vrijednosti i svrha poslovanja te odnos prema potrošačima, vlasnicima, zaposlenicima i okolini u kojoj poduzeće djeluje. Iskaz o misiji sredstvo je komunikacije s okruženjem, ali i definiranja smjernica i okvira za uspostavljanje dugoročnih ciljeva i razradu strategija poduzeća. Vizijom se iskazuje poželjni budući položaj poduzeća. Vizija odražava dugoročna stremljenja poduzeća te služi kao okvir za izvođenje dugoročnih ciljeva i strategija poduzeća. Vizijom se priopćavaju zamisli menadžera poduzeća o pravcima razvoja poslovanja, budućem tržišnom položaju i aktivnostima koje se u tu svrhu namjeravaju poduzeti.

Misija i vizija poduzeća često se iskazuju u zajedničkom odjeljku ili dokumentu što u praksi otežava njihovo razlikovanje. Moguća nedoumica radi li se o misiji ili viziji poduzeća može se razjasniti slijedećim razmatranjem: „strateška vizija oslikava budući djelokrug kompanije („kamo idemo“), dok izjava o misiji opisuje sadašnje poslovno djelovanje („tko smo i što činimo“).“ [2]

Korporativne vrijednosti ključne su vrijednosti sadržane u načelima koja određuju strategije i način na koji poduzeće posluje. Usvojene ključne vrijednosti odražavaju odabranu ideologiju poduzeća neovisno o tekućem tržišnom okruženju ili menadžerskim trendovima. Odabrane ključne vrijednosti odražavaju težnju za pružanjem izvrsnih usluga kupcima, primat u inovacijama i tehnološkom razvoju, težnju za neprestanim unapređenjem poslovanja, naglasak na razvoju ljudskih resursa te društveno odgovorno poslovanje. Definirane ključne vrijednosti osnova su za donošenje strateških odluka i smjernice za obavljanje svakodnevnih poslova.

Pored smjernica i općenito zacrtanih ciljeva izraženih misijom i vizijom poduzeća, u procesu strateškog planiranja potrebno je postaviti i dugoročne ciljeve temeljene na specifikaciji očekivanih ishoda. Za razliku od ciljeva koji su u izjavama o misiji i viziji općenito postavljeni, bez kvantificiranja željenog rezultata i naznake vremenskog okvira, dugoročni ciljevi oblikuju se na način da budu razumljivi i jasno predočeni. „Kako bi cilj koristio mjerenju performansi treba udovoljavati „SMART“ načelima, što znači da treba biti specifičan, mjerljiv, dostižan, značajan i pravovremen“ [3]. Ciljevi mogu biti izraženi financijskim izrazima poput rasta prihoda, stope povrata uloženog kapitala, stope rasta dividendi, rasta ekonomske dodane vrijednosti, rasta cijena dionica i slično. Osim financijskih, ciljevi mogu biti tržišno orijentirani poput rasta tržišnog udjela, poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga, jačanja bendova i slično.

3.2. Analiza okruženja

Pri analizi vanjskog okruženja razmatraju se uvjeti i snage te događaji i potencijalne promjene u bližoj i daljoj okolini poduzeća. Analiza vanjskog okruženja provodi se

na tri interaktivne razine: dalje okruženje, okruženje industrije, te operativno okruženje.[4]

Dalje okruženje odnosi se na širu okolinu (makro okruženje), pri čemu se razmatraju činitelji koji utječu na cjelokupno gospodarstvo. Analiza daljeg okruženja može se obaviti uz korištenje PESTEL analize. Provođenje PESTEL analize temelji se na grupiranju vanjskih faktora utjecaja na oblikovanje strategije u šest skupina: politički, ekonomski, društveni, tehnološki, ekološki i pravni činitelji. Akronim PESTEL izveden je iz engleskih naziva grupa činitelja vanjskog okruženja koji se razmatraju pri oblikovanju strateškog plana (Political, Economic, Social, Technological, Ecological, Legal - factors). Promjene u daljnjem okruženju različito utječu na različita poduzeća, pa je u postupku strateškog planiranja potrebno usmjeriti pažnju na činitelje za koje se ocjeni da mogu značajno utjecati na buduće aktivnosti i razvoj poduzeća.

Analiza industrijskog okruženja usmjerena je na razumijevanje prirode i stupnja konkurencije te položaja kupaca i dobavljača u tržišnom okruženju industrije u kojoj poduzeće djeluje. Kao prikladno sredstvo za analizu okruženja industrije uobičajeno se koristi Porterov model „pet konkurentskih sila“: (1) jačina konkurencije postojećih poduzeća, (2) prijetnja ulaska novih konkurenata, (3) prijetnje zamjenskih proizvoda, (4) pregovaračka moć kupaca i (5) pregovaračka moć dobavljača.[5] Zajedničko djelovanje ovih pet konkurentskih sila definira profitni potencijal industrije. Profitabilnost pojedine industrije veća je što je slabije suparništvo postojećih poduzeća u industriji, veće zapreke ulasku novih konkurenata, manja opasnost od konkuriranja proizvoda supstituta te povoljniji položaj prema kupcima i dobavljačima. S druge strane, profitabilnost industrije je manja ako postoji intenzivno suparništvo postojećih poduzeća, slabe zapreke ulasku novih takmaca, snažna konkurencija proizvoda supstituta, snaga kupaca usmjerena prema snižavanju cijena, zahtjevima za povećanjem kvalitete i razine usluga, te povoljniji položaj dobavljača koji im omogućuje povećanje cijena proizvoda ili usluga koje nude. Razumijevanje izvora konkurentskih pritisaka doprinosi osvještavanju ključnih snaga i slabosti poduzeća u odnosu na industriju te otkrivanju prilika i prijetnji u okruženju kao temelja za pronalaženje položaja unutar industrije koji pruža najveće izgleda za obranu od konkurentskih sila ili mogućnost anticipiranja promjena i utjecaja na njih u korist unapređenja relativnog položaja poduzeća. Operativno okruženje predstavlja neposrednu okolinu u kojoj poduzeće djeluje, sastavljenu od ciljanih tržišnih segmenta na kojima se nude proizvodi i usluge poduzeća te dobavljača potrebnih resursa. Pri izradi strateškog plana poduzeća potrebno je razmotrite sve značajne činitelje operativnog okruženja te njihov utjecaj na mobilizaciju potrebnih resursa i uspješnost plasmana proizvoda i usluga na odabrane tržišne segmente. Među najznačajnijim činiteljima operativnog okruženja mogu se navesti: konkurentski položaj, kupci, dobavljači, kreditori i ljudski resursi. [6]

3.3. Interna analiza

Interna analiza provodi se s ciljem procjene snaga i slabosti, odnosno strateške sposobnosti poduzeća za djelovanje na odabranom tržištu. „Strateška sposobnost

može se definirati kao resursi i kompetencije organizacije potrebni za njen opstanak i razvoj“[7] (pri čemu se pod kompetencijama poduzeća razumijevaju vještine i sposobnosti učinkovitog korištenja resursa u provođenju aktivnosti i procesa). Interna analiza usmjerena je na uočavanje izvora konkurentskih prednosti poduzeća, pri čemu se koristi analiza resursa poduzeća (analiza na osnovi resursa) i analiza lanca vrijednosti.[8]

Analize resursa poduzeća temelji se na polazištu da se konkurentska prednost i superiorne performanse objašnjavaju razlikama u uspješnosti korištenja resursa poduzeća. Prema konceptu analize temeljene na resursima, izvrsni poslovni rezultati pojedinih poduzeća objašnjavaju se konceptom ključnih kompetencija. „Ključne kompetencije su vještine i sposobnosti korištenja resursa u organizacijskim aktivnostima i procesima pri čemu se postiže konkurentska prednost koju teško mogu steći ili imitirati drugi“[9] Koncept analize na osnovi resursa usredotočen je na sistematizaciju i ocjenu značaja pojedinih kompetencija koje se drže ključnim za razvoj održive konkurentске prednosti. Analizom resursa poduzeća identificiraju se resursi koji predstavljaju osnovu za postizanje buduće konkurentске prednosti. Provođenje analize resursa zahtijeva razmatranje pojedinih resursa u svim funkcionalnim područjima poduzeća, ali istovremeno i uzajamno djelovanje resursa poduzeća na stjecanje održivih konkurentskih prednosti.

Analiza lanca vrijednosti temelji se na promatranju poslovanja kao lanca aktivnosti potrebnih za preobrazbu inputa u outpute koji donose vrijednost kupcima. Lanac vrijednosti je sredstvo kojim se na „sustavan način proučavaju sve aktivnosti koje tvrtka provodi i njihova međusobna interakcija u cilju analiziranja izvora konkurentске prednosti“[10]. Primjena koncepta lanca vrijednosti temelji se na raščlanjivanju aktivnosti poduzeća u dvije opće skupine: primarne i potporne aktivnosti. Primarne aktivnosti povezane su s ulaznom logistikom, fizičkim stvaranjem proizvoda ili usluga, izlaznom logistikom, prodajom i distribucijom te postprodajnim uslugama. Potporne aktivnosti pružaju podršku primarnim aktivnostima pribavljanjem potrebnih inputa, razvojem tehnologije, upravljanjem ljudskim resursima te obavljanjem upravljačkih i administrativnih funkcija. Analiza lanca vrijednosti koristi poduzeću u razumijevanju njegove relativne troškovne pozicije ili izvora diferencijacije što je važan input pri odabiru odgovarajuće strategije. Pored toga, analiza lanca vrijednosti pomaže u otkrivanju nepotrebnih ili neefikasnih aktivnosti u cilju smanjenja troškova, kao i uočavanju aktivnosti koje treba poticati i razvijati u cilju povećanja vrijednosti za kupce.

3.4. Izbor i oblikovanje strategije

Nakon što su postavljeni ciljevi te provedena analiza okruženja i interna analiza, procjenjuju se prihvatljive strateške opcije, te obavlja odabir i oblikovanje izabраниh strategija. Izbor strategija odvija se na dvije razine: na razini strateških poslovnih jedinica i na korporativnoj razini. Na razini strateških poslovnih jedinica strateški izbor uobičajeno se provodi primjenom Porterove kategorizacije generičkih strategija. Na razini korporacije izbor strategija uzrokovan je diverzifikacijom portfelja proizvoda i širenjem tržišta pri čemu se uobičajeno koriste Ansoff matrica, BCG matrica i GE-McKinsey matrica.

Odabir strategije na razini strateških poslovnih jedinica temelji se na težnji za postizanjem održive konkurentske prednosti. „Strateška poslovna jedinica dio je organizacije za koje postoji različito vanjsko tržište dobara ili usluga od druge strateške poslovne jedinice”[11]. Prema Porteru, postoje samo dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti: troškovna prednost i diferencijacija.[12] Troškovna prednost postiže se proizvodnjom ili pružanjem usluga iste vrijednosti kao konkurencija, ali uz niže troškove. Konkurentska prednost koja rezultira iz diferencijacije pojavljuje se kada poduzeće pruža kupcima veću vrijednost uz istu razinu troškova kao i konkurencija. Oba tipa konkurentskih prednosti omogućuju postizanje veće profitne marže od konkurencije, troškovna prednost smanjenjem troškova, a diferencijacija mogućnošću postizanja viših prodajnih cijena. Na osnovi dviju vrsta konkurentske prednosti i veličine tržišta na kojem se poduzeće natječe, moguće je identificirati tri generičke strategije: strategiju troškovnog vodstva, strategiju diferencijacije i strategiju fokusiranja.[13] Strategija troškovnog vodstva temelji se na nastojanjima poduzeća da postane proizvođač s najnižim troškovima u industriji. U provođenju strategije diferencijacije poduzeće nastoji ponuditi proizvode i usluge čije bitne značajke kupci procjenjuju boljim od konkurencije. Strategija fokusiranja temelji se na usmjerenosti na uža tržišta pri čemu se nastoji postići ili troškovna prednost ili diferencijacija. Ansoff matrica proizvod/tržište jednostavan je obrazac za oblikovanje četiri alternativnih strategija rasta. Ansoff matrica temelji izbor strategija rasta usredotočenošću na postojeće i potencijalne proizvode te na sadašnja i nova tržišta. Kombinacijom postojećih i novih tržišta te proizvoda mogu se razviti četiri različite strategije rasta:[14] strategija tržišne penetracije temelji se na povećanju tržišnog udjela na postojećim tržišnim segmentima, strategija razvoja tržišta podrazumijeva težnju za povećanjem tržišnog udjela širenjem postojećeg asortimana na nova tržišta, strategija razvoja proizvoda teži povećanju tržišnog udjela kroz razvoj novih proizvoda za postojeća tržišta i strategija diverzifikacije koja rast tržišnog udjela zasniva na razvoju novih proizvoda za nova tržišta.

BCG matrica rast/udio koristi se za uravnoteženje portfelja proizvoda i za alokaciju resursa između pojedinih poslovnih jedinica. Pri izradi BCG matrice relativni tržišni udio i stopa tržišnog rasta kritične su varijable za određivanje atraktivnosti i ravnoteže portfelja proizvoda. U matrici tržišnog rasta i udjela, svaka se poslovna jedinica smješta u jedan od kvadranta koji se popularno nazivaju: zvijezde, krave muzare, upitnici i psi.[15] Zvijezde su poslovne jedinice s visokim tržišnim udjelom na brzo rastućem tržištu. Njihov rast zahtjeva ulaganje, ali visok tržišni udio donosi dovoljno novca za financiranje njihovog rasta. Od zvijezda se očekuje da budu krave muzare kada tržište dođe u zreli fazu. Krave muzare su poslovne jedinice s visokim tržišnim udjelom na zasićenim tržištima. Niska stopa tržišnog rasta umanjuje potrebu za njegovim financiranjem pa one postaju izvori financiranja ulaganja u ostale poslovne jedinice. Upitnici su poslovne jedinice s malim tržišnim udjelom na brzo rastućim tržištima. Upitnici pokazuju tržišni potencijal, ali zahtijevaju visoka ulaganja u rast tržišnog udjela. Njihova je sudbina neizvjesna, mogu biti uspješni te postati zvijezde, možda i krave muzare, a mogu i podbaciti te pasti u kategoriju pasa. Psi su poslovne jedinice s malim tržišnim udjelom na stagnirajućem ili padajućem

tržištu. U njihov rast nije potrebno (niti racionalno) ulagati, ali troše resurse koje bi bilo bolje koristiti za druge poslovne jedinice. Ukoliko nemaju neku drugu stratešku svrhu, najbolje je napustiti takve proizvodne programe. Alternativni način sagledavanja mogućih strategija na razini korporacije moguće je provoditi uz primjenu GE-McKinsey matrice.[16] Budući da preciznije definira parametre za odabir strategije, GE-McKinsey matrica kompleksnija je od BCG matrice. BCG matrice ključne parametre za odabir temelji na stopi tržišnog rasta kao aproksimaciji za atraktivnost industrije te na relativnom tržišnom udjelu kao aproksimaciji snage poslovne jedinice. Za razliku od BCG matrice, GE-McKinsey matrica pomaže odabiru strategija precizirajući dvije ključne varijable: atraktivnost industrije i snagu poslovne jedinice te njihovom gradacijom na tri razine (niska – srednja - visoka). Atraktivnost industrije može se utvrditi provođenjem PESTEL analize i Porterovog modela „pet konkurentskih sila“, a snaga poslovne jedinice analizom resursa i lanca vrijednosti poslovne jedinice. Atraktivnost industrije i snaga poslovne jedinice utvrđuje se kao zbroj ponderiranih vrijednosti činitelja koji na njih utječu. Atraktivnost industrije mjeri se razmatranjem činitelja poput stope tržišnog rasta, profitabilnosti industrije, stupnja konkurentske utakmice, potrebnih resursa i slično. Snaga poslovne jedinice mjeri se razmatranjem činitelja poput relativnog tržišnog udjela, stope profitabilnosti u odnosu na konkurenciju, posjedovanja brendova i tržišnog ugleda, veličine proizvodnog kapaciteta, pristupa kanalima distribucije i slično.

3.5. Strateški plan poduzeća

Proces oblikovanja strategije završava izradom strateškog (dugoročnog) plana, pisanog dokumenta u kojem su jasno objašnjeni svi ključni aspekti provedene strateške analize i obrazložen odabir i način provedbe odabranih strategija. Izrada strateškog plana zadaća je najviše razine menadžmenta pri čemu su u pravilu uključeni i menadžeri glavnih centara odgovornosti te u tehničkom dijelu službe i djelatnici koji se bave poslovima planiranja i kontrole. Strateški plan uobičajeno se sastavlja za razdoblje od tri do pet godina. Strateški planovi sastavljaju se za pojedine poslovne jedinice i poduzeće u cjelini. Sadržaj strateškog plana nije uvjetovan propisanom formom, ali suštinski obuhvaća prezentaciju svih ključnih elemenata koji proizlaze iz procesa oblikovanja strategija.

4. Zaključak

U radu je razmatrana uloga strateškog planiranja u upravljanju i vođenju poslovnih sustava, prikazane sastavnice procesa planiranja i kontrole, te analizirani instrumenti, metode i tehnike podesne za stratešku analizu, odabir i oblikovanje strategije.

Proces strateškog planiranja započinje oblikovanjem misije, vizije i korporativnih vrijednosti iz čega se izvode dugoročni ciljevi poduzeća. Na osnovi definirane vizije, misije i korporativnih vrijednosti postavljaju se dugoročni ciljevi kojima se kvantificiraju očekivani ishodi. Slijedeći korak u strateškom planiranju uključuje provedbu analize okruženja i interne analize. Analizom okruženja identificiraju se prilike i prijetnje te uočavaju poslovne prilike u okruženju poduzeća. Interna analiza

usmjerena je na procjenu snaga i slabosti, strateške sposobnosti djelovanja na odabranom tržištu, te uočavanje izvora konkurentskih prednosti poduzeća.

Nakon definiranja vizije, misije i korporativnih vrijednosti poduzeća, postavljanja dugoročnih ciljeva te provedene analize okruženja i interne analize, procjenjuju se prihvatljive strateške opcije na razini strateških poslovnih jedinica i na korporativnoj razini. Odabrane strategije mogu se provoditi putem organskog rasta, akvizicijama ili strateškim savezima s drugim poduzećima. Proces oblikovanja strategije završava izradom strateškog plana kojim se objašnjavaju ključni aspekti provedene strateške analize, obrazlaže odabir te predstavlja način provedbe odabranih strategija.

5. Literatura

- [1] Lucey, T. (2003). *Management Accounting*, Continuum, ISBN 0-8264-6360-6, London
- [2] Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: concepts and cases*, McGraw-Hill, ISBN 0-07-231499-0, New York
- [3] Bowill, B. (2008). *Business Planning and Control: Integrating Accounting, Strategy, and People*, John Wiley & Sons Ltd., ISBN 978-0-470-06177-0, Chichester
- [4] Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2000). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*, McGraw Hill, ISBN 0-07-233323-5, New York
- [5] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, ISBN 0-7432-6088-0, New York
- [6] Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2000). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*, McGraw Hill, ISBN 0-07-233323-5, New York
- [7] Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, ISBN 978-0-273-71192-6, Harlow
- [8] Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2000). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*, McGraw Hill, ISBN 0-07-233323-5, New York
- [9] Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2000). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*, McGraw Hill, ISBN 0-07-233323-5, New York
- [10] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, Free Press, ISBN 0-7432-6087-2, New York
- [11] Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, ISBN 978-0-273-71192-6, Harlow
- [12] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, Free Press, ISBN 0-7432-6087-2, New York
- [13] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, Free Press, ISBN 0-7432-6087-2, New York
- [14] Bowill, B. (2008). *Business Planning and Control: Integrating Accounting, Strategy, and People*, John Wiley & Sons Ltd., ISBN 978-0-470-06177-0, Chichester
- [15] Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, ISBN 978-0-273-71192-6, Harlow
- [16] Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, ISBN 978-0-273-71192-6, Harlow



Photo 078. Rescue exercise / Vježba spašavanja