Strateško planiranje na primjeru razvoja novog proizvoda i tehnologije

Miletić, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:697042

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

Strateško planiranje na primjeru razvoja novog proizvoda i tehnologije

Mentor: Prof.dr.sc. Nikša Alfirević

Student: Luka Miletić

SADRŽAJ:

1.UVOD 4
1.1.Problem i predmet istraživanja 4
1.2.Cilj istraživanja 4
1.3.Metode istraživanja 4
1.4.Doprinos rada 5
1.5.Struktura završnog rada 5
2.STRATEŠKO PLANIRANJE U TEORIJI 6
2.1.POJAM STRATEGIJE 6
2.1.1.Definiranje strategije 6
2.1.2.Strateški menadžment 7
2.1.3.Komponente strategije 7
3.DIJAGNOSTICIRANJE FAKTORA KOJI UTJEČU NA STRATEGIJU 8
3.1.Dijagnosticiranje opće ili socijalne okoline 8
3.2.Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka 9
3.3.Analiza interne okoline 11
3.4.Povezivanje internih i eksternih faktora 15
4. GENERIRANJE ALTERNATIVNIH STRATEGIJA 17
4.1.Model životnog ciklusa proizvoda 17
4.2.Porterov model generičkih strategija 20
5.RAZVOJ STRATEŠKOG PLANA 22
6.OPĆI PODACI O PODUZEĆU LUXOR d.o.o. 24
7. STRATEŠKO PLANIRANJE NA PRIMJERU UVOĐENJA NOVOG PROIZVODA I TEHNOLOGIJE 27
7.1. Opis karakteristika nove proizvodne linije 27
7.2. Faze procesa proizvodnje 28
7.3. Potencijalni rizici s kojima će se susretati pri proizvodnji 29
7.4. Financijski aspekti poslovanja i plan ljudskih resursa 29
7.5. Strateški ciljevi i način implementacije istih 31
7.6. Plan provedbe projekta 33
7.7. Održivost projekta 35
ZAKLJUČAK 36

LITERATURA 39
POPIS SLIKA 39

1.UVOD

1.1.Problem i predmet istraživanja

Strateško planiranje je jedan od važnijih faktora koji mogu unaprijediti samo poduzeće, te ga usmjeriti na ispravni poslovni put i pravilan razvoj, stoga su problem i predmet ovog istraživanja strateško planiranje na primjeru razvoja novog proizvoda i tehnologije u poduzeću Luxor d.o.o**.** Važnost uvođenje nove tehnologije je jedan od ključnih faktora za većinu poduzeća u poslovnoj okolini jer osim što omogućava povećanje efikasnosti i smanjenja troškova jedan je od faktora kojim se može stvoriti ključna konkurentska prednost naspram drugih poduzeća u samoj okolini u kojoj poduzeće obitava.

Za opstanak na tržišnoj utakmici svako se poduzeće susreće sa problemom raspodjele resursa s kojim raspolaže i kako ih što kvalitetnije iskoristiti da bi parirali svojoj konkurenciji, te kako svoje proizvode unaprijediti i pronaći svoje tržište za njih jer je ovo ključan element iz kojeg samo poduzeće ostvaruje svoju dobit i osigurava egzistenciju. Za kvaliteta pristup i rješavanje ovog problema bitan faktor su u same vještine ljudskih resursa koji kreiraju samo strategiju i definiraju ključne korake za samu implementaciju ideja. Ovim radom će se definirati kako poduzeće namjerava uvesti novu tehnologiju i nove proizvode u svoje poslovanje, tj. prikazati će se strategija i njezine ključne odrednice kako će se uvesti nova tehnologija u samo poslovanje.

1.2.Cilj istraživanja

Cilj ovog rada je definirati ključne faktore strategije kojima se želi uvesti nova tehnologija i proizvod u poslovanje poduzeća, kako bi samo poduzeće moglo opstati u dinamičnoj okolini u kojoj se nalazi, te same resurse koji će im omogućiti realizaciju samog projekta.

1.3.Metode istraživanja

U izradu ovog rada biti će korišteni podaci iz primarnih i sekundarnih izvora. Empirijsko istraživanje započet će prikupljanjem podataka pomoću dubinskog intervjua sa samim

direktorom poduzeća Luxor d.o.o. Sekundarni izvore podataka dobit ćemo pomoću internih baza podataka samog poduzeća.

1.4.Doprinos rada

Doprinos ovog rada može biti višestruk, jer samim definiranjem problema s kojima se poduzeća danas susreću i način na koji rješavaju probleme može biti od velike koristi za svakog subjekta na samom tržištu. Osim ovih navedenih teza spajanjem i definiranjem teorijskih odrednica samog strateškog planiranja i potkrepljivanjem tih odrednica pravim praktičnim primjerom daje pravi uvid u same probleme,ali i moguća rješenja. Zapravo ključna stavka svega navedenog je da se uoči kako bez kvalitetnog, i dobro promišljenog strateškog planiranja i uviđanja prednosti i mana samih sudionika tržišta jako je teško opstati,ali pogotovo zabilježiti značajan poslovni rast samog entiteta na tržištu.

1.5.Struktura završnog rada

Sami rad će se sastojati od praktičnog dijela rada i teorijskog dijela i sastojat će se od 4 dijela.Prvi dio će se sastojati od definiranja problema istraživanja, predmeta istraživanja, cilja istraživanja i samih metoda istraživanja. Drugi dio sastojat će se od teorijskog definiranja strategije i strateškog menadžmenta, razine strategije, te dijagnosticiranja faktora utjecaja na izbor strategije. Treći dio sastojat će se od praktičnog rada na temu Strateškog planiranja na primjeru razvoj novog proizvoda i tehnologije. Četvrti dio sastoji se od zaključka i popisa literature.

2.STRATEŠKO PLANIRANJE U TEORIJI

2.1.POJAM STRATEGIJE

2.1.1.Definiranje strategije

„Strategija je izraz koji su se interesirali različiti autori kroz povijest,a najopćenitiji izraz mogao bi biti da ona potječe od riječi strategus,a to je starogrčki izraz kojim se opisuje pojedinaca koji ima visoki čin."[1]Strategija se na drugi način može definirati kao način kako bi subjekti trebali upravljati svojim resursima u svrhu stvaranja konkurentske prednosti naspram konkurencije, te samim time minimizirati prepreke u svojem poslovanju.

Svaka kvalitetno postavljena strategija uvijek daje odgovore na neka krucijalna pitanja koja su bitna za samu kvalitetnu razradu i implementaciju iste kako bi ona u konačnici ispunila svoju svrhu zbog ćega je i napravljena. Najčešća pitanja koja se postavljaju pri samoj pomisli kreiranja strategije referiraju se na reakciju samih entiteta na promjene, prepoznavanje resursa s kojima raspolažemo te njihova adekvatna upotreba, kako konkurirati na odabranom tržištu te samim time umanjiti utjecaj konkurencije, spominje se još i samo pozicioniranje poduzeća i vlastitih proizvoda, te za kraj definiranje ključnih akcija kojima sve ovo navedeno želimo implementirati.

Uz pojam same strategije najčešće se nadovezuju tri bitne riječi,a to su: **ciljevi** tj. definiranje onog što želimo samom strategijom učiniti,**plana akcija** koje želimo poduzeti da bi ostvarili sami cilj,te sami **resursi** koji su nam potrebni za poduzimanje bilo kakvih akcija. Strategiju možemo predstaviti kao suvremenu i tradicionalnu. Tradicionalna strategija temelji se na racionalnom procesu planiranja,dok suvremena teorija osporava strategiju zasnovanu na planiranju iz razloga što u puno slučajeva strategija izlazi iz poduzeća,ali bez procesa planiranja. Analogno tome može se reći da strategija može biti proces samog planiranja,ali ne i nužno jer može biti i ono što poduzeće upravo čini.

[1] Buble,M. (2009) Menadžment. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet (161. str.)

2.1.2.Strateški menadžment

Nadovezujući se na prethodno definiranje pojma strategija nikako ne smijemo zaboraviti pojam strateškog menadžmenta, jer je danas strategija usko povezana sa strateškim menadžmentom ili sumirano jedni bez drugih ne mogu uopće funkcionirati. Razlog zašto su ta dva pojma povezana je u tome što strategija nema uopće smisla bez strateškog plana tj. njegove implementacije u praksi.

Strateški menadžment možemo podijeliti na: strateško planiranje,implementacija strateških planova i strateška kontrola. Znači strateški menadžment možemo prikazati kao prihvaćanje i prilagođavanje poduzeća na izazove iz njegove okoline. U današnjoj dinamičnoj okolini uz samo planiranje svojih budućih akcija poduzeću je od ključne važnosti i poduzimanje korektivnih akcija što se tiče planiranja ali i same strategije.

Sami proces se dijeli na nekoliko etapa kroz koje se prolazi, a one se tiču same dijagnostike ključnih faktora koji bi mogli utjecati na samu strategiju, u drugoj fazi se najčešće generiraju strategije koje bi mogle biti nadopuna same glavne strategije, te u sljedećoj fazi se događa sama selekcija i probiranje strategija koje imaju najveće šanse da ostavare cilj zbog kojih ih se i postavlja. Posljednja cjelina samog strateškog planiranja odnosi se na razvoj samog strateškog plana, te definiranja temeljnih osnova na kojima će se bazirati.

2.1.3.Komponente strategije

Komponente strategije možemo podijeliti na nekoliko cjelina od kojih se izdvaja **djelokrug**, **razmještaj resursa**, **specifične kompetencije**, **te sinergija**[2]. Ove cjeline ćemo pobliže definirati u nastavku samog rada.

Djelokrug možemo opisati kao područje djelovanja samog poduzeća tj. samo tržište,dok **razmještaj resursa** možemo definirati područje gdje ćemo alocirati svoje resurse ili odakle ćemo povući svoju investiciju. **Specifične kompetencije** su element pomoću kojeg se određeno poduzeće diversificira od drugih, da li po samoj svojoj politici,inovativnosti ili ulaganju u znanost. Posljednja komponenta strategije je **sinergija** koja utjelovljuje ili spaja sve tri komponente tj. daje rezultat svih odluka od tih komponenata.

[2] Buble,M. (2009) Menadžment. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet (164. str.)

3.DIJAGNOSTICIRANJE FAKTORA KOJI UTJEČU NA STRATEGIJU

Na svako poduzeće koje se nalazi na slobodnom tržištu faktori toga tržišta utječu na izbor strategije samog poduzeća. Zato pojam dijagnosticiranja okoline ima zadatak utvrditi te faktore u sadašnjosti,ali i u budućnosti kako poduzeće bi moglo progresivno rasti u svom poslovanju. Osim prognoze tih faktora paralelno se i određuje strategija za to samo poduzeće. Faktori koji utječu na izbor strategije mogu biti interni i eksterni,a dijagnosticiranje faktora mora odrediti sljedeće elemente: utjecaj socio-eknomoske snage u eksternoj okolini na mogućnosti, ali i prijetnje samom poduzeću, utjecaj kupaca,konkurenata i dobavljača na strategiju te prednosti i slabosti poduzeća naspram konkurencije.

Možemo zaključiti da dijagnosticiranje faktora koji utječu na izbor strategije treba se orjentirati na sljedeće analize[3]:

- *Analiza opće ili socijalne okoline*
- *Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka*
- *Analiza interne okoline ili interna analiza*

3.1.Dijagnosticiranje opće ili socijalne okoline

Ova analiza provodi se PEST analizom koja utvrđuje prilike i prijetnje koje proizlaze iz političko-pravne (P),ekonomske (E),socijalno-kulturne (S) i tehnološke (T) okoline. Definiranje prilika koje se nude poduzeću za njegov rast temelji se na vanjskim čimbenicima koji omogućavaju poduzeću da stekne prednost nad konkurencijom,ali one su puno rjeđe nego same prijetnje i teže ih je spoznati. Prijetenje su svi negativni čimbenici koji poduzeću mogu naštetiti ili preciznije rečeno mogu onemogućiti opstanak samog poduzeća.

[3] Buble,M. (2009) Menadžment. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet (168. str.)

Tablica 1. PEST analiza

POLITIČKI FAKTORI	**EKONOMSKI FAKTORI**
-političko uređenje i stabilnost -Porezna politika -Promjene u političkom okruženju -Zakonska regulativa i trendovi -Nivo korupcije	-Nivo poslovnih ciklusa -Utjecaj globalizacije -Cijena radne snage -Očekivane promjene ekonomskog okruženja
SOCIJALNI FAKTORI	**TEHNOLOŠKI FAKTORI**
-Stopa prirodnog priraštaja -Zdravlje populacije, obrazovanje i društvena kretanja -Životni stil i navike, stavovi prema društvenim i kulturnim promjenama	-Aktivnosti u području istraživanja i razvoja -Utjecaj suvremenih tehnologija -Utjecaj transfera tehnologije

Izvor: Izrada autora

Da bi uopće provodili PEST analizu prvo moramo utvrditi faktore koji su bitni za naše poduzeće. Nakon što smo procijenili faktore trebamo ih ocijeniti sa dva aspekta, prvi aspekt se temelji na podudaranju strateških faktora koji se ocjenjuju tako da se prijetnje ocjenjuju sa ocjenama -5 do 0, dok prilike se ocjenjuju od 0 do +5. Drugi faktor je sama važnost tih faktora za poduzeće,a izražava se ocjenama od 0 do 10

PEST analiza se prikazuje tablicama gdje u retcima se nalazi vrsta okoline,dok u stupcima se nalaze faktori, prilike i prijetnje. Negativno dobijene vrijednosti simboliziraju prijetnje, dok pozitivne vrijednosti simboliziraju prilike.

3.2.Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Analize poslovne okoline odnosi sa na eksterni dio tržišta kojemu je cilj utvrditi sve zahtjeve koje mora udovoljiti samo poduzeće na poslovnom segmentu. Ova analiza provodi se na nekoliko načina[4]: **stakeholder analiza i analiza konkurentske okoline**

[4] Buble,M. (2009) Menadžment. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet (168. str.)

1. Stakeholder analiza

Svako poduzeće ima širok asortiman stakeholdera bilo *internih* ili *eksternih*. *Interni stakeholderi* su zapravo sami zaposlenici koji samom kulturom ponašanja utječu na menadžment poduzeća. Pod kulturom ponašanja smatramo vrijednosti,vjerovanja i pretpostavke u samom poduzeću koje se njeguju.

Eksterni stakeholderi, u koje spadaju kupci,dobavljači,država,dioničari očekuju od poduzeća da ostavre njihove interese te i oni sami utječu na tkanje same strategije. Ovi stakeholderi mogu utjecati na menadžment osobno ili posredno preko javnih kanala komunikacije. Svaki stakeholderi bilo interni ili eksterni imaju svoja očekivanja koja se ispunjavaju samom strategijom.

Dioničarima je cilj rast dividendi, rast cijena dionice,konzistentna isplata dividendi, dok kupcima je bitna cijena proizvoda i sama kvaliteta, politika reklamacija proizvoda, nagrađivanje lojalnosti. Kod dobavljača je bitno da mu samo poduzeće poštuje rokove isplate, adekvatna likvidnost, kvalitetan menadžment nabave i mogućnost kompromisa u poslovanju. Za zaposlene je bitno izdvojiti da se njihov trud nagrađuje kompenzacijama i beneficijama, sama sigurnost posla, zanimljiv posao i mogućnost dobivanja više odgovornosti.

Vlada očekuje da se zadovoljavaju ekološki kriteriji koje je ona sama propisala, pridržavanje i poštivanje zakona, plaćanje poreza,rast radnih mjesta te doniranje novca za javne fondove.

Zadnji entitet koji spada u ovu kategoriju su kreditori koji prate samu likvidnost poduzeća, titulu i položaja samog menadžmenta, kvaliteta aktive, te mogućnost poduzeća za plaćanje svojih obaveza.

Kada ulazimo u razmatranje poslovne okoline jako je bitno očekivanja stakeholdera procijeniti koliko oni doprinose samoj strategiji, a za ovu procjenu se koristi *stakeholder mapping.* Stakeholder mapping-om se procjenjuje: očekivanje svake stakeholder grupe, moć i sposobnost da se ta očekivanja ostvare, učinak ovih očekivanja na buduće strategije.

Svrha ove procjene je utvrđivanje moći pojedinih entiteta da utječu na samu strategiju, pošto iskustveno se zna da svi stakeholderi nemaju isti utjecaj na kreiranje same strategije. Ali ciljevi samog poduzeća trebaju zapravo biti da se ta moć podjednako raspodjeli da bi i jedna i druga strana bila zadovoljena.

2.Analiza konkurentske okoline

Analiza konkurentske okoline je specifično područje mikro okoline, kojemu je cilj da poduzeće utvrdi sposobnost djelovanja na određenom tržištu u kojem poduzeće obitava. Jedan bitan element samog poslovanja poduzeća je u ovim okvirima je profitabilnost koja ovisi o: strukturi industrije u kojem poduzeće se natječe, poziciji poduzeća u samoj toj industriji.

Ovom analizom utvrđuje se kako sama strategija utječe na 5 konkurentskih snaga koje su bitne za poslovanje svakog poduzeća. Te konkurentske snage su: konkurentska snaga dobavljača, konkurentska snaga supstituta, ulazak novih konkurenata, konkurentska snaga kupaca, te konkurencija unutar grupacije. Na ovu temu bitno je još definirati da kad se kumulira utjecaj ovih pet snaga da nastupa nepovoljna situacija za poduzeće,a kad se njihov utjecaj eliminira nastaje povoljna situacija za poduzeće.

3.3.Analiza interne okoline

Interna analiza kao što i sama riječ kaže odnosi se na interno područje samog poduzeća. Ovaj tip analize daje nam odgovore na pitanja da li poduzeće proizvodi pravi proizvod, da li proizvodnja samog proizvoda može biti još efektivnija i efikasnija, definiraju se kritični faktori koji u konačnici utječu na ispunjenje samih ciljeva, te se pronalaze faktori zbog kojih poduzeće ne ostvaruje svoje zacrtane ciljeve i na kraju se pronalaze rješenja za unapređenje samog poslovanja.

Ova pitanja su ključna jer odgovori na njih daju rješenja koju strategiju poduzeće mora slijediti tj. izabrati. Strateška sposobnost poduzeća ovisi u većini slučajeva o samim resursima koje poduzeće posjeduje,o samim intelektualnim resursima i praktičnim znanjima koja su bitna za samo poslovanje, te na kraju aktivnosti koje poslovne jedinice obavljaju da bi ispunile svrhu samog kreiranja istoimenih.

Da bi uopće utvrdili ova tri faktora , razvijene su mnoge tehnike, od kojih je nabitnije izdvojiti:[5]**Analizu resursa, Analizu komeptencija, Analiza lanca vrijednosti, Analiza portfelja, Analiza performansi.**

[5] Buble,M. (2009) Menadžment. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet (171. str.)

1.*Analiza resursa* daje odgovore na pitanje o posjedovanju samih resursa u poduzeću, te se ona bavi odgovorima na pitanja da li su ti resursi suvremeni, da li su locirani na mjesta u kojima su najefikasnija, da li su osobe koje koriste te resurse pravilno raspoređeni za rukovanje tim resursima, da li je osoblje kvalificirano za korištenje tih resursa, te da li poduzeće posjeduje kvalitetni financijsku strukturu, da li se sustavi financijske kontrole efikasni, posjeduje li poduzeće nematerijalne resurse, ima li poduzeće kvalitetne resurse u eksternoj okolini.

U ovoj analizi ne uspoređuju se samo resursi sa primarnim aktivnostima nego i sa aktivnostima potpore (marketing, financije). Sama analiza resursa daje odgovore na pitanja kako se poduzeće nosi sa eksternim prijetnjama na koje nailazi u okolini. Bitno ja naglasiti da se ove procjene ne daju u apsolutnim vrijednostima nego u relativnim kako bi ih bilo moguće koristiti u usporedbi sa konkurencijom.

2.*Analiza kompetencija* predstavlja prednosti poduzeća naspram konkurencije na tržištu na kojem se natječu za naklonost kupaca. Ta razlika se utvrđuje sa aspekta zadovoljstva kupaca i sposobnosti zadržavanja te prednosti. Analiza pomoću kompetencija razlikuje 4 vrste samih kompetencija, a to su: **standardne kompetencije, ključne kompetencije, potencijalne kompetencije, temeljne kompetencije.**

Standardne kompetencije osiguravaju poduzeću samo osnovne ciljeve poduzeća kao što je razlog zašto je uopće osnovano poduzeće. Ova kompetencija nema nikakav utjecaj na zadovoljstvo samih kupaca, te ako se ne poduzmu akcije za povećanja efikasnosti tehnologije i zadovoljstvo kupaca dolazi do nemogućnosti opstanka samog poduzeća.

Ključne kompetencije predstavljaju ome kompetencije koje konkurencija trenutno ne posjeduje, što ne mora biti slučaj uvijek jer konkurencija može u kratkom roku napraviti isti proizvod i povećati naklonost novih kupaca. Stoga da bi poduzeće i u dugom roku zadržalo prednost svoje kompetencije mora temeljiti na temeljnim kompetencijama.

Potencijalne kompetencije možemo definirati kao kompetencije koje još nisu u potpunosti iskoristive za samo poduzeće jer do kraja još nisu razrađene i pretvorene u konkurentsku prednost. Pošto ove kompetencije nisu u potpunosti razrađene niti kupcima donose nekakvu korist u smislu zadovoljavanja potreba poduzeće bi trebalo uzeti u obzir prebacivanje na neke druge kompetencije kako ne bi izgubili priliku za razvoj svog potencijala.

Temeljne kompetencije opisujemo kao kombiniranje različitih znanja i vještina u svrhu velike diferencijacije proizvoda za zadovoljavanje potreba samih kupaca. Takve kompetencije imaju sljedeća obilježja: važne i prepoznatljive su za kupce, jedinstvene su u odnosu za konkurenciju, ne imitiraju se lako te otvaraju put na mnoga tržišta.

Ove kompetencije su ključne za samo poduzeće jer poduzeće pridobiva naklonost kod kupaca zato se i najviše poduzeća koriste sa njima. Ove kompetencije u tri područja imaju ključnu ulogu, a to su: Market-Acess Competencies koje su locirane u odjelima prodaje, distribucije i marketinga, a omogućavaju ciljanu obradu tržišta i kvalitetnu komunikaciju sa kupcima. Integriti-Related Competenies osiguravaju kooperaciju sa dijelovima poduzeća kako bi timski što kvalitetnije zadovoljili kriteriji kreiranja proizvoda namijenjenih krajnjim kupcima. Functionality-Related Competencies omogućava da poduzeće proizvede proizvod sa takvim performansama kakve konkurencija ne može proizvesti i samim time ne može konkurencija gubi svoj udio u tržištu.

Općenito gledajući da bi određena kompetencija poduzeću donosila konkurentsku prednost ona se kroz vrijeme mora unapređivati kako bi i u budućnosti donosila pozitivne rezultate, u protivnom konkurencija će zauzeti primat u tom segmentu tržišnog natjecanja.

1.Analiza lanca vrijednosti nam omogučava obraćunavanje dodane vrijednosti na proizvod putem pojedinačnih etapa u procesu proizvodnje, i njen obuhvat se odnosi na poduzeće kao cjelinu, a svrha same analize je diferenciranje svake od pojedinačnih aktivnosti kako bi se uočile prednosti naspram istih aktivnosti koje su se identificirale kod konkurencije.

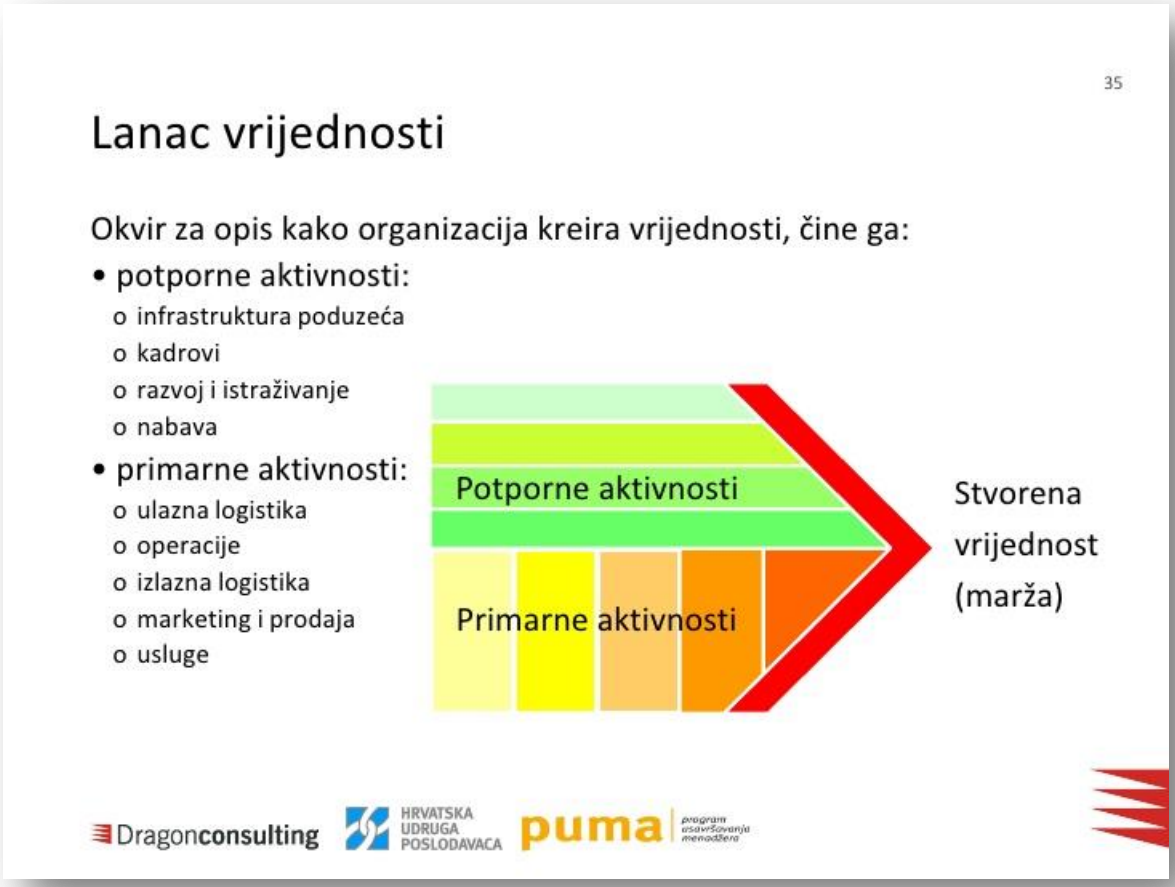
Ove aktivnosti možemo podijeliti na: primarne aktivnosti i aktivnosti potpore.

Primarne aktivnosti odnose se na proizvodnju ili isporuku usluga, a podjeljenje su u dvije kategorije **inbound logistics i outbound logistics.** Inbounds logistics podrazumijeva aktivnsoti kao što su rukovanje materijalom, skladištenjem te kontrolom zaliha. Pod ovom kategorijom se još podrazumijevaju **operacije** koje uključuju aktivnosti stvaranja proizvoda, a pod tim se podrazumijeva strojna obrada i pakiranje. Outbounds logistic podrazumijeva aktivnosti skladištenja finalnog proizvoda, procesiranje narudžbi te distribuciju. Druga aktivnost je **marketing i prodaja** pod koju se podrazumijeva predstavljanje proizvoda samom kupcu, te posljednja aktivnost **servis** tj. aktivnost postprodajne podrške.

Aktivnosti potpore uključuju infrastrukturu poduzeća koja se sstoji od organizacijske strukture, strategijskog planiranja te sustava financijske i kontrole kvalitete), menadžmenta

ljudskih resursa koji je zadužen za regrutiranje, obuku te sam razvoj kadrova, te aktivnosti razvoja tehnologije i nabavljanja.

Slika 1. Porterov model analize lanca vrijednosti



Izvor: (2009) Dostupno na: https://www.google.hr/search?q=porterov+model+analize+lanca+vrijednosti&espv=2&biw=1920&bih=971&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwis6J78t83LAhVoc3IKHZfbBAQQ_AUIBigB&dpr=1#imgrc=WJ37wKE1blttMM%3A (19.03.2016)

Nakon što smo utvrdili od kojih ključnih aktivnosti se sastoji lanac vrijednosti možemo zaključiti precizno koje vrijednosti on utvrđuje. Prva po redu aktivnosto odnosi se na redukciju samih troškova ili dodane vrijednosti, dok druga po redu aktivnost je od kojih se sastoji lanac vrijednosti su ključni troškovi ili vodeće vrijednosti u lancu vrijednosti. Treća

ključna aktivnost je homogenost samih aktivnosti u lancu vrijednost koje smanjuju troškove ili povećavaju vrijednosti te reduciraju kopiranje samog proizvoda.

Analiziranje odvojenih aktivnosti u lancu vrijednosti pomaže poduzeću da identificira sve ono što podupire njegove konkurentske prednosti. Prema Porteru ti ključni faktori su: ekonomija obujma (povezana je sa krivuljom iskustva), korištenje resursa (uključivši efikasnost procesa proizvodnje i efikasnost rada), povezanost aktivnosti, međuodnosi (udruživanje zbog dobivanja povoljnijih uvjeta pri kupnji inputa), položaj poduzeća, izbore politike poduzeća (količina proizvoda koji se nude,politika plaća,politika ljudskih resursa), institucionalni faktori.

Važnost samog odvajaja aktivnosti je da se prepozna u čemu je naše poduzeće bolje od konkurecije, što u situaciji obrađivanja aktivnosti kao cjeline bi bilo jako otežano. Načini kako se to može efikasno napraviti su: kontrolom troškova ili vodećih vrijednosti redizajniranjem lanca vrijednosti.

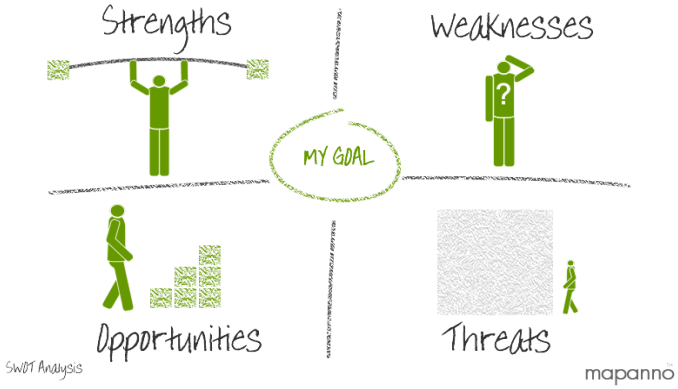
U prvom slučaju obraća se pažnja na karakteristike proizvoda kao što su kvaliteta, dizajn, pakiranje, te na aktivnosti prodaje, a to su: servisi,vještina i iskustvo prodajnog osoblja. Kod redizajniranja lanca vrijednosti nastojalo se skratiti poslovne procese i samim time smanjiti troškovi, što na kraju kao rezultat donosi olakšano upravljanje samim poduzećem.

3.4.Povezivanje internih i eksternih faktora

Svako poduzeće koje egzistira na tržištu sastoji se od interne i eksterne okoline, te samim time i faktora koji ta okoline i donosi. Faktori koje su sastavni dio te okoline mogu se podijeliti na snage, slabosti, prilike i prijetnje. Stoga pri svakom kreiranju bilo kakve strategije ove faktore svako poduzeće nikako ne smije zanemariti, inače sama strategija dolazi do iskušenja dali uopće ona može opstati u svakodnevnoj dinamičnoj okolini.

Za što jednostavnije savladavanje ovih faktora poduzeću stoje neke od metoda koje mogu uvelike olakšati kreaciju same strategije te povećati i samu efektivnost nje. Najčešće korištena metoda krije se pod nazivom SWOT analiza. Faktori od kojih se ona sastoji su interne snage (S) i slabosti (W), te od eksternih prilika (O) i prijetnji (T).

Slika 2: SWOT analiza



Izvor: (2014). Zverko.rs (online). Beograd. Dostupno na: http://zverko.rs/2012/09/swot-analiza-kratka-skola-marketinga/ (22.12.2015)

4. GENERIRANJE ALTERNATIVNIH STRATEGIJA

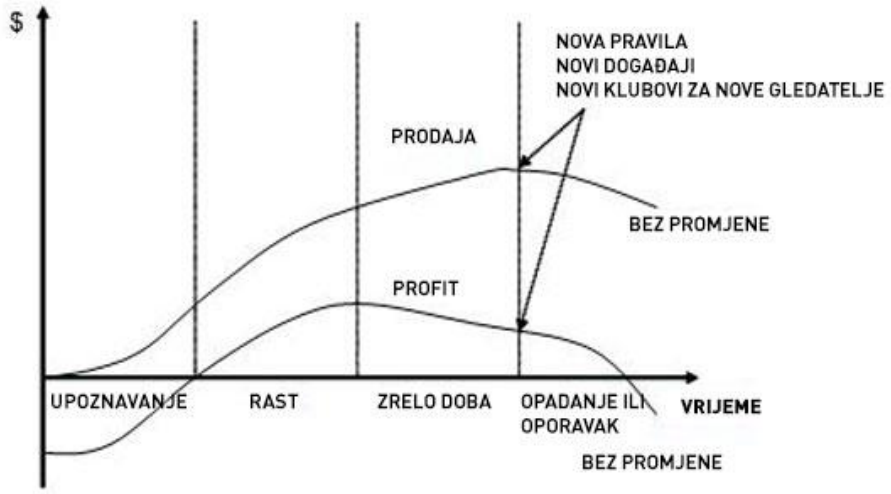
Svrha interne i eksterne analize dobiva svoj smisao tako što je ona preduvjet daljih koraka u generiranju alternativnih strategija samog popuzeća zbog ostarivanja krajnjih ciljeva. Metode koje se mogu koristiti pri generiranju strategija su:

- model životnog ciklusa proizvoda
- Porterov model generičkih strategija

4.1.Model životnog ciklusa proizvoda

Model životnog ciklusa proizvoda (PLC-Product Life Cycle) koncipiran je na postavkama biheviorističke teorije, i temelji se na spoznaji da između umjetnih i prirodnih sustava postoji analogija, ili da i jedni i drugi se podvrgavaju zakonu nastajanja i nestajanja. Životni ciklus proizvoda sastoji se od šest faza, a to su: **pojava, razvoj, zrelost, zasićenje, degeneracija i smrt**. Na ovim fazama kreiran je životni ciklus proizvoda koji se sastoji od pet faza: **predkomercijalizacija, uvođenje, rast, dozrijevanje, degeneracija**. Na ove faze životnog ciklusa nadovezuu se i tipovi strategije kao što su: inovativna, infiltracija, napredovanje, obrambena, povlačenje.

Slika 3: Životni ciklus proizvoda



Izvor: Herceg, K. (2014). Ekonomski portal (online). Zagreb: Ekonomski portal. Dostupno na: http://ekonomskiportal.com/sport-kao-usluga/ (22.12:2015)

1.Faza predkomercijalizacije je životni ciklus proizvoda u kojima se počinje spominjati sama ideja proizvoda, njezin dio završava kad taj poizvod prelazi u samu proizvodnju. Karakterizira ga početno ulaganje u sami proizvod u svrhu budućih koristi za samo poduzeće.

Kategorije novih proizvoda možemo razložiti na nekoliko segmenata kao što su potpuno novi proizvodi ili proizvodi koji otvaraju nova tržišta, nove proizvodne linije ili proizvod pomoću kojeg se ulazi u postojeće tržište. Treći po redu segment je sama dopuna postojećeg asortimana proizvoda koji poduzeće već posjeduje, sljedeći segment je kreiranje sofisticiranijeg postojećeg proizvoda, dok predposljednji segment je repozicionoranje postojećeg proizvoda ili premještanje proizvoda na neko novo tržište gdje bi mogao imati veću perspektivu. Posljednji segment je proizvodnja istog proizvoda ali sa manjim troškovima po samoj jedinici proizvoda.

Moderna poduzeća koja obitavaju u dinamičkim tržištima jako rijetko se oslanjaju na jedan segment novih tržišta, oni često koriste mix novih proizvoda kako bi smanjili rizike i troškove, a da kvaliteta i profit ostaju barem na istoj razini.

2.Faza uvođenja samog proizvoda počinje samom prodajom i distribucijom proizvoda, i najčešće je karakterizira spor rast prodaje, nizak profit i visoki troškovi. Ova faza nema baš ozbiljnu konkureciju, stoga menadžment može isprobavati različite strategije cijena, promocije, distribucije i kvalitete. Strategije koje se u ovom dijelu koriste su: **strategija brzog ubiranja plodova** koju karakterizira visoka cijena i visoka razina promocije. Izabiranje visoke cijene motivirano je kako bi se pokrio što veći udio troškova same promocije. Sljedeću strategiju koju možemo izdvojiti je **strategija polaganog ubiranja plodova** koju karakterizira visoka cijena i niska promocija, u svrhu smanjenja troškova marketinga i povećanja samog profita. **Strategija brze penetracije** u centar zbivanja stavlja niske cijene i visoku razinu promocije,a ona se koristi kada se brzo želi doći na neko tržište i preduhitriti potencijalnu konkurenciju. Posljednja strategija koju možemo izdvojiti je **strategija polagane penetracije** koja ima nsike razine cijena i promocije, a povodi se činjenicom da će niska cijena privući kupce i samim time povećato obujam prodaje.

3.Faza rasta je ciklus koji karakterizira povećanje prodaje poduzeća, a to je determinirano eksponencijalnim povećanjem samih kupaca pošto sami proizvod ili usluga već polagano ulazi u navike kupaca. Poduzeće se trenutno nalazi na fazi u kojoj je i pod jačim utjecajem

konkurencije stoga i ono samo mora kreirati strategiju kako će zadržati svoj tržišni utjecaj. Koraci koje mora poduzeti usmjeravaju se na samo poboljšanje proizvoda, otkrivanje novih tržišnih segmenata, pronalaženje novih kanala distribucije, snižavanje cijene te povećanje ekonomske propagande.

Sve ove aktivnosti koje poduzeće poduzima povećavaju i same troškove, ali poduzeće očekuje kako će se ova ulaganja početi vraćati u budućim ciklusima proizvoda.

4.Faza zrelosti je faza u kojem njegova prodaja polagano stagnira, te je doživjela svoj maksimum, i ona je duža faza od same faze rasta jel se sastoji od tri etape: rast zrelosti, stabilna zrelost, zrelost u opadanju. Strategije koje poduzeće bi trebalo poduzeti da zadrži svoj status su: strategija modifikacije tržišta, strategija modifikacije proizvoda te, strategija modifikacije marketing mixa.

U ***strategiji modifikacije tržišta*** poduzeće se direktno orjentira na proširenje tržišta na kojem će nastaviti prodavati svoje proizvode, bilo kroz povećanje broja svojih kupaca ili povećanje potrošnje svojih proizvoda. Za povećanje količine samih kupaca poduzeće koristi sljedeće strategije: **preobrazba nekorisnika u korisnike**, **otkrivanje novih tržišnih segmenata**, **privući kupce konkurenata**. Strategije koje poduzeće poduzima za povećanje potrošnje su: **češća uporaba**, **veća prigodna uporaba, nova i različita uporaba**.

Strategija modifikacije proizvoda postojećim proizvodima unapređuje neke od postojećih performansi kako bi se pronašli novi kupci ili povećala kupnja postojećih kupaca. Preobrazbe koje se rade na postojećem proizvodu su povećanje kvalitete kroz trajnost, pouzdanost, učinkovitost ili dodavanje novih karakteristika kao što su veličina, težina, opremljenost.

Strategija modfikacije marketing mixa u obzir uzima implementaciju marketing mixa kako bi potakla prodaju svojih prozivoda. Aktivnosti koje se poduzimaju su: unapređenje osobne prodaje, povećanje ulaganja u promociju, pronalaženje novih kanala distribucije, politika cijena.

5.Faza opadanja je posljednji životni ciklus proizvoda te najčešći razlozi zbog koje ona nastaje su **promjene u preferencijama potrošaća**, **povećanje konkurencije**, **zastarjelost proizvoda**, **pojava supstituta**. Sve ove promjene direktno su povezane kroz smanjivanje prodaje proizvoda i samim time pad profita, te polagano povlačenje prozivoda sa dotičnih tržišta. Da bi poduzeće počelo primjenjivati bilo kakvu strategiju prvo treba identificirati same proizvode koje treba povući, i nakon toga odlučiti da ih definitivno napusti,ili kreira

marketing strategiju. Ako se odluči za ovaj drugi potez na raspolaganju sljedeće aktivnosti kao što su povećanje samih ulaganja da bi se održao dobar konkurentski položaj, zadržavati ulaganje dok ne bude u mogućnosti predvidjeti buduća kretanja na samom tržištu, sljedeća aktivnost koja se može izdvojiti je smanjenje ulaganja u potrošaće koji nemaju potencijal u budućnosti, te samim time i prebacivanje na nova tržišta sa mnogo boljom potražanjom. Osim ovih aktivnosti u obzir još dolazi i ubiranje polodova u što kraćem roku kako bi se nadomjestila sama gotovinma potrebna za svakodnevno poslovanje. Posljednja na listi aktivnosti je napuštanje proizvoda u svrhu ulaganja u proizvode sa većom perspektivom opstanka na tržištu.

Na koju će strategiju poduzeće se orjentirati ovisi o konkurentima, ali i samoj privlačnosti poduzeća, te mora odlučiti da li će prodati sami proizvod, ili će ga u potpunosti napustiti.

4.2.Porterov model generičkih strategija

Ovaj Porterov model polazi od pretpostavke da bit svake strategija da se njome kreira put koji će poduzeće slijediti kako bi opstalo na samom tržištu, i kako bi na njemu bilo konkurentno. Na ovim temeljima kreira se strategija koja se temelji na dvije pretpostavke: da li poduzeće želi ovladati samo jednim segmentom tržišta ili cijelim tržištem, dok druga pretpostavka je način na koji želi ovladati tržištem.

Strategije koje nam stoje na raspolaganju za naše poslovanje su: **strategija diferencijacije**, **strategija vođenja troškova**, **strategija fokusiranja**. *Strategija vođenja troškova* u fokus stavlja niske troškove poslovanja na samom tržištu, a najčeešće se primjenjuje kad na tržištu postoje subjekti koji su osjetljivi na promjene cijena. Pri ovakvom vođenju strategije bitno je da poduzeće kontrolira i troškove konkurencije kako nebi vlastitu strategiju doveli u pitanje.

Matode koje postoje za kontrolu troškova su[6]:

- *Tradicionalna metoda upravljanja troškovima proizvoda-TCP*
- *Metoda upravljanja troškovima procesa- PBC*
- *Metoda upravljanja troškovima aktivnosti*

[6] Buble,M. (2009) Menadžment. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet (187. str.)

Tradicionalna metoda prati troškove po nositeljima troškova, dok metoda upravljanja troškovima procesa prati troškove po procesu i po njegovim fazama, dok treća po redu metoda usmjerava se na aktivnosti te može kontrolirati koja od aktivnosti troši najviše resursa. Strategije vođenja troškova uspješne su kad: kada se želi konkurirati cijenama, kad su proizvodi standardizirani, kod kupci nisu vezani za neki brend, kad proizvodi imaju klasična uporabna svojstva, kad su kupci osjetljivi na cijene, kad kupci imaju moć cjenkanja.

Pri ovakvom načinu vođenja strategije bitno je ne podcijeniti konkurenciju, jel i konkurencija može lako se uključiti u cjenovni rat.

Strategija diferencijacije se primjenjuje kada poduzeće želi novim i inovativnim proizvodom pobijediti vlastitu konukurenciju, no ne mora uvijek biti u pitanju novi proizvod jel se poduzeće može odlučiti unaprijediti i postojeći proizvod. Strategija diferencijacije je složen proces u kojem se mora paziti na puno aspekata poslovanja, jer u protivnom neće imati uspjeha.

U ovom procesu za poduzeće je bitno da barata sa naprednom tehnologijom, marketingom, kontrolom kvalitete, efikasnim servisom jel bez ovih jedinica dovodi se u pitanje sami uspjeh ove strategije. Osim kvalitetnog ustroja poslovnih jedinica poduzeća, velika pažnja se mora usmjeriti na entitete koji koriste samu uslugu ili proizvod, te njihove preferencije promatrati kako bi se njihove potrebe utkale u sami finalni proizvod.

Strategija fokusiranja usredotočuje se samo na jedan tržišni segment kako bi opslužila njegove potrebe unikatnim proizvodom koje ili konkurencija ne želi, ili ne može proizvoditi. Strategija diferencijacije u svoj fokus stavlja zadovoljavanje potreba određenog tržišnog segmenta ili niske troškove. Pod zadovoljavanje određenog tržišnog segmenta podrazumijevaju se specifične potrebe kupaca.

Kad poduzeće se odluči za strategiju niskih troškova obično su to mala poduzeća koja zadovoljavaju specifične potrebe kupaca i imaju manje opće troškove od velikih poduzeća kao što je transport. Strategija fokusiranja se primjenjuje u dva slučaja: pri potpunoj segmentaciji tržišta, uz naglasak da postoje razlike između tih tržišta i ograničenosti širenja poduzeća na cjelokupno tržište.

Rizik koji se može pojaviti u ovoj strategiji odnosi se na preferencije kupaca, jel opće poznato je da kupci učestalo mijenjaju svoje preferencije, te stoga ako se to desi poduzeće može zapasti u egzistencijalne probleme.

5.RAZVOJ STRATEŠKOG PLANA

Strateški plan je kompleksan skupa aktivnosti koji za cilj ima rasporediti ljudske, materijalne i financijske resurse kako bi ostvarili ciljve koji su zacrtani samom strategijom. Strateški plan se sastoji od različitih faktora koji uvjetuju implementaciju same strategije kao što su: vrijeme,horizont djelovanja, resursi, aktivnosti. Osobe zadužene za donošenje strateških planova su odbor direktora i top menadžment, a oni su zaduženi za kreiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća.

Djelokreug strateškog plana usmjeren je na potrebe poduzeća za: tehnologijom, financijama, marketingom i ljudskim resursima te sposobnosti menadžmenta da sve te faktore složi u funkcionalnu cjelinu u svrhu uspješnosti same strategije.

Općenito strateški planovi sastoje se od procesa izbora prave strategije za samo poduzeće, procesa pronalaženja kadrova koji su bitni za kreiranje same strategije, bitno je još izdvojiti i tehnologiju koja će se koristiti za samu proizvodnju. Osim ovih navedenih faktora možemo nadodati i važnost utvrđivanja financijskih resursa, i za kraj kreiranje same organizacije i menadžmenta.

Aktivnosti koje sami strateški plan mora kreirati su zapravo osnovni poslovi na kojima će se temeljiti organizacija, definira se tržište, sami proizvodi, usluge te sami udio na tim tržištima. Osim ovih navedenih faktora još se može izdvojiti sami dobitak od investicija, jel je to jedan od ključnih faktora za likvidnost, ali i opstanak samog poduzeća. Sljedeće aktivnosti koji se moraju utvrditi su i dezinvestiranje u neprofitabilne proizvode kako bi se proizvodi ili usluge bez potencijala odmah uklonili i samim time smanjili troškovi poslovanja i povećala konkurentnost. Svaki strateški plan mora dati odgovore na pitanja koje se tiću diversifikacije putem istraživačkog rada i fuzije ili kupovine. Za kraj birno je još izdvojiti i sami vremenski horizont koji će sama strategija obuhvaćati-

Svaki strateški plan mora se pridržavati kriterija kao što su:[7]

- *Jasan razvoj, ciljevi koji se kvantitativno mogu izraziti i vremenski izraziti*
- *Definirati područje aktivnosti i samo izvršavanje tih aktivnosti*
- *Dodjeljivanje liderskih uloga*
- *Definiranje vremenskog horizonta za aktivnosti*

[7] Buble,M. (2009) Menadžment. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet (190. str.)

- *Definiranje resursa*
- *Kordiniranje gore navedenim aktivnostima*

Svako poduzeće može imato više strateških planova za određene aktivnosti, ali ono nikako ne smiju izlaziti iz djelokruga glavnog plana jel onda nastaje problem implementacije generalnog plana. Strateški plan najčesšće je determiniran taktičkim planovima čijom razradom nastaje i sama implementacija strateškog plana. Taktični planovi donose se u suglasnoti top menadžmenta i srednjeg menadžmenta i horizont mu je puno manji od strateških aktivnosti. Strateški planovi se većinom bave misijom i vizijom, dok taktički se bavi dodjeljivanjem zadataka ljudskim kadrovima. Posljednje aktivnosti koje se nalaze u nekom strateškom planu su operativne akcije koje su derivirane iz taktičkih planova i horizont im je većinom na dnevnoj bazi.

6.OPĆI PODACI O PODUZEĆU LUXOR d.o.o.

Obiteljska tvrtka Luxor d.o.o. se od 1990. godine bavi proizvodnjom, preradom i pakiranjem začina, začinskog bilja, suhog voća i dodataka hrani. Neke od tih proizvoda tvrtka proizvodi sama (vanilin sećer, prašak za pecivo te mješavine začina), a neke otkupljuje od dalmatinskih poljoprivrednika (OPG) i dodatno ih prerađuje (lovorov list, ruzmarin, kadulja, mljeveni rogać).

Od 2002. godine po vlastitim recepturama poduzeće proizvodi začinske mješavine prilagođene za uporabu u domaćinstvu- najpoznatija je mješavina začinskog bilja „DALMATINSKI ZAČIN“. Cijeli asortiman proizvoda se pakira u gastro pakiranja za hotele i restorane, te pakiranjima prilagođenima za domaćinstvo. Cijeli asortiman proizvoda prodaje se pod registriranom i zaštićenom robnom markom **Nadalina**.

Iako je proizvodnja začina osnovna djelatnost tvrtke, posljednjih šest godina tvrtka se bavi proizvodnjom čokolada, pralina i čokoladnih namaza, te kontinuirano ulaže u istraživanje i razvoj čemu svjedoči prestižna nagrada, plaketa **„Zlatna kuna“ 2012**, a do sada je već patentirala recepture za tri čokoladna proizvoda: čokoladu sa maslinovim uljem, čokoladu sa smokvama te čokoladu sa medom. Osim ulaganja u širenje svojih proizvodnih potencijala tvrtka svoja ulaganja usmjerava i u sigurnost samog procesa proizvodnje, te posjeduje certifikat HACCP koji je sinonim za kontrolu opasnosti i i kritičnih točaka u proizvodnji.

Moderniziranjem svojih proizvodnih pogona 1998. godine došlo je i do potrebe za ljudskim kapacitetima, te je broj zaposlenih povećan na 24 radnika u proizvodnji, nabavi i prodaji. Od tog broja troje zaposlenih je visokoobrazovanih, dok je ostatak radnika sa srednjom stručnom spremom.

Ciljevi tvrtke u budućnosti su osuvremenjivanje proizvodnog procesa koji će omogućiti kontrolu cjelokupnog procesa prerade u proizvodnji čokoladnih slastica i delikatesa- „od zrna do proizvoda“ („from bean to bar“). Provođenjem tih ideja tvrtka Luxor d.o.o. bi sa brendom Nadalina postala drugi proizvođać u hrvatskoj koji kompletno kontrolira proces proizvodnje u vlastitim proizvodnim pogonima, od organsko uzgojenih sirovina.

Svrha svih ulaganja u sam proizvodni proces je da firmi počme nastupati na novim tržištima , te samim time i u trgovačke lance kao što je DM, te još dodatno širenje na područje Japana i

drugih azijskih zemalja. Proizvodi s kojima će se nastupati na tim tržištima su: **Nadalina začini**, **Nadalina dodaci jelima, Nadalina čokolade sa mediteranskim začinima** i **Nadalina praline**. Osim nastupa na stranim tržištima Nadalina proizvodi vrlo prepoznatljive proizvode zastupljene u svim domaćim trgovačkim lancima kao što su: Konzun, Tommy, Spaar, Kaufland, Studenac i Plodine, dok posjedovanjem HACCP sustava tvrtka je osigurala širenje na tržište Bosne i Hercegovine te Crne Gore i Njemačke.

Luxor d.o.o. je u poljednjih nekoliko godina osvojio mnogobrojne nagrade na domaćem tržištu od kojih možemo izdvojiti: **IFIA Agro Inovation Medal,** Agro-Arca Slatina 2010; **Brončana plaketa za čokoladnu gramofonsku ploču na 10 međunarodnoj izložbi inovacija (Arca 2012);** Zlatna diploma na 23. Natjecanju za najbolju inovaciju Dalmacije u kategoriji Novi proizvodi, naziv inovacije: Tamna čokolada sa smokvama i prošekom; **Plaketa „Zlatna kuna“ 2012,** dodijeljena od strane Hrvatske gospodarske komore za razvoj i promjenu vlastitih inovacija **„Nadalina začini i Nadalina čokolade i praline“.**

Sljedećom tablicom prikazati će se interne snage ,ali i slabosti s kojima se poduzeće može susresti u budućnosti, te eksterne prilike, ali i prijetnje koje poduzeću mogu usporiti progresisvni rast na samom tržištu.

Tablica 2. SWOT analiza poduzeća Luxor d.o.o.

SNAGE (Strengths)	**SLABOSTI (Weaknesses)**
-Postojanje jasne interne strategije tvrtke -Rukovođenje marketinškog segmenta tvrtke -Iskustva tvrtke u brendiranju proizvoda -Iskustvo vlasnika na menadžerskom polju -Dugogodišnja zastupljenost tvrtke na tržištu proizvodnje čokolade i začina -Utvrđena struktura projektnog tima -Posjedovanje certifikata HACCP kao jamca kvalitete -Konkurentnost tvrtke stabilno izražena, poglavito u vidu izvoza	Loš odabir kadrova za rad na novoj proizvodnoj liniji -Nesklad obujma posla sa realnim mogućnostima -Precijenjenost operativnih i tehnoloških kapaciteta u odnosu na očekivane rezultate -Nepotpuna marketinška analiza na polju kreiranja novog proizvoda -
PRILIKE (Opportunities)	**PRIJETNJE (Threats)**
-Otvaranje novih tržišta -Povećana marketinška zastupljenost tvrtke -Novi brend tvrtke -Orijentacija ka osjetljivim skupinama rada (osobe sa invaliditetom i žene starije od 45 godina) -Promoviranje gospodarskih i turističkih potencijala SDŽ -Uporaba mediteranskih začinskih biljaka čiju proizvodnju osiguravaju domaći OPG-ovi -Dugoročna održivost projekta	-Kašnjenje isporuke naručenih strojeva -Kašnjenje isporuke marketinga -Kašnjenje radova izvođača prilagodbe poslovnog/proizvodnog prostora za osobe sa invaliditetom -Nepoštivanje ugovora od strane inozemnih kupaca - Otkazivanje sajma od strane organizatora -Povećanje cijena nabave sirovina od strane dobavljača za novu proizvodnu liniju

Izvor: Interni podaci poduzeća (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

7. STRATEŠKO PLANIRANJE NA PRIMJERU UVOĐENJA NOVOG PROIZVODA I TEHNOLOGIJE

Posljednje poglavlje u ovom radu sastojat će se od određivanja ključnih smjernica za realizaciju samog projekta, te koraka od koji će se svaka aktivnost sastojati. Sve informacije iz ovog poglavlja akumulirane su iz dubinskog intervjua koji je vođen sa menadžmentom samog poduzeća, i uz njihovu suglasnost implementiran je u sastav ovoga rada.

Strateško planiranje na uvođenju novog proizvoda sastojat će se od utvrđivanja:

- Koje nove tehnologije će poduzeće implementirati u svoje poduzeće
- Zašto su te nove tehnologije bitne za samo poduzeće
- Faze procesa proizvodnje
- Koje izvore financiranja će koristiti
- Rizici s kojima će se susretati pri nabavi nove tehnologije
- Koje nove proizvode će proizvoditi tom novom tehnologijom
- Nova tržišta koja će se otvoriti proizvodnjom sofisticiranijih proizvoda
- Definirati konkurenciju, i kako će se nositi sa njom
- Definiranje ljudskih potencijala potrebnih za uvođenje nove tehnologije

Kupnjom i implementacijom novih proizvoda poduzeće će imati mogućnost povećanja kvalitete proizvoda koje već nudi na tržištu te imati mogućnost raditi na razvoju novih inovativnijih proizvoda. Ulaganjem u novu proizvodnu liniju značajno će doprinijeti kvaliteti proizvodnje čokolade, te samom procesu proizvodnje jer će se nabavljati cijelo zrno kakaa.

7.1. Opis karakteristika nove proizvodne linije

Linija strojeva za preradu kakao zrna sastoji se od sljedećih cjelina: pržionica kakao zrna 30kg/h, mlin za lomljenje kakao zrna 30 kg/min, stroj za odstranjivanje ljuski „winnover“, mlin za grubo mljevenje do 100 mikrona, mlin za šećer 50 kg/h, konča sa kugličnim mlinom NIPINOX 150 kg, kuglični mlin za čokoladne kreme 50 L, tank za održavanje čokoladne mase 300 L, stroj za tempiranje čokoladne kreme 50 L, vertikalna i horizontalna pakirka, rani

stol sa dnom, inox kolica, sudoper sa jednim koritom, umivaonik za ruke i hladnjak za čokoladu. Ulaganjem u nove tehnologije povećati će se proizvodnja i prodaja, te će se ostvarivati snažnija ušteda samih materijalnih, ali i financijskih resursa.

7.2. Faze procesa proizvodnje

Proizvodnja čokolade provodi se u sljedećim fazama:

1. Prženje kakao zrna
2. Lomljenje kakao zrna
3. Mljevenje
4. Končiranje (razvoj arome koje se postiže miješanjem zrna)
5. Otapanje
6. Tempiranje-zagrijavanje i hlađenje koje se odvija naizmjence
7. Hlađenje
8. Pakiranje čokolade

Izlaganje samog procesa proizvodnje čokoladnih proizvoda želi se naglasiti kako je ova tvrtka do sada izvodila posljednje četiri faze proizvodnje: otapanje, tempiranje, hlađenje, pakiranje, te je prve četiri faze zamjenjivala nabavkom polugotovih proizvoda. Novom linijom proizvoda se omogućava proizvodnja čokolade od samog ulaska kakao zrna u pogon pa sve do čokoladne pločice. Implementacijom novog proizvoda tvrtka dobiva i prostor za istraživanje tržišta za nove proizvode kao što su: „Nadalina Bean to Bar“ koji će biti izlagan i na sajmu „Zagreb Chochofest“.

Važno je napomenuti da će se stroj koristiti osim za proizvodnju novih proizvoda i za unapređenje postojećih proizvoda, te će se povećati i obim proizvodnje. Novi proizvodi koji će biti plasirani na tržište već nakon nekoliko mjeseci nakon implementacije samog stroja imati će svoje karakteristike kao što su: inovativnost na hrvatskom tržištu, inovativnost popraćena poboljšanjem postojećih čokoladnih proizvoda koje tvrtka nudi, te kreiranje nove recepture za čokolade koja će biti zaštićena.

Novi dizajn proizvoda „Nadalina Bean to Bar“ će i dalje garantirati originalnosti i kvalitetu čemu najviše pridonosi samostalni uvid u sami proces svih faza proizvodnje. Uvođenjem nove linije strojeva znatno se mijenja sami proizvodni proces. Proizvođač na ovaj način ima kompletnu kontrolu procesa proizvodnje od samog unosa repromaterijala do samog finalnog proizvoda. Osim za proizvodnju nove čokolade nova linija strojeva koristiti će se i za unapređenje postojećih proizvoda i unapređenje samog proizvodnog procesa te samim time smanjenjem troškova proizvodnje.

7.3. Potencijalni rizici s kojima će se susretati pri proizvodnji

Kao i svaka tvrtka koja se natječe u tržišnom gospodarstvu tako i Luxor d.o.o. susreće se sa dvije vrste rizika. Prvi rizik odnosi se na ne poštivanje predviđenih rokova od strane naručitelja proizvoda u smislu isplate, te rizik da dobavljači ne dostave sirovine u zakazanom terminu. Druga skupina rizika odnosi se na postojeće tehnološke i operativne kapacitete koji mogu biti u neskladu s obujmom ugovorenih poslova. Prvu skupinu rizika umanjivati će se posebnim ugovornim stavkama gdje investitore i dobavljače obvezujemo na ispunjavanje obveza vodeći se modelom poslovanja obostrane koristi, a druga skupina umanjuje se kvalitetnom i preciznom organizacijom poslovanja.

7.4. Financijski aspekti poslovanja i plan ljudskih resursa

Nakon iznošenja aktivnosti kojima se misli plasirati postojeći ali i novi proizvodi dolazimo do financijskog aspekta samog projekta uvođenja novih proizvoda i tehnologije. Vođeni činjenicom kako poduzeće već posluje pozitivno 24 godine i nikada nije imala dugovanja prema dobavljačima i radnicima jedan dio proizvodne linije će se financirati iz vlastitih sredstava točnije 50 % ukupne investicije, dok drugi dio ulaganja pribaviti će se preko kreditne linije matične banke.

U sljedećoj tablici prikazati će se financijski plan samog projekta projiciran za sljedeće tri godine budućeg poslovanja kroz varijable kao što su: ukupni prihodi, ukupni rashodi, neto dobit, prihod od izvoza, broj zaposlenih. Prema prve tri promatrane varijable vidljivo je da ukupni prihodi će iz godine u godinu rasti za oko 13% u prosjeku, dok će sličnim tokom ići i ukupni rashodi. Promatrajući varijablu neto dobit možemo zaključiti kako će ona u prosjeku rasti na godišnjoj razini prosječno 15%

Tablica 3. Financijski plan projekta implementacije proizvodne linije

	2015*	**2016**	**16/ 15 (%)**	**2017**	**17/ 16 (%)**	**2018**	**18/ 17 (%)**
UKUPNI PRIHODI	9.524.487,00 kn	10.953.160,05 kn	15	12.596.134,06 kn	15	13.855.747,4 kn	10
UKUPNI RASHODI	9.163.352,00 kn	10.537.854,80 kn	15	12.118.533,02 kn	15	13.330.386,3 kn	10
NETO DOBIT	275.985,00 kn	334.782,00 kn	20	384.999,30 kn	15	423.499,23 kn	10
PRIHOD OD IZVOZA	1.546.630,00 kn	1.701.293,00 kn	10	1.871.422,30 kn	10	2.152.135,65 kn	15
BROJ ZAPOSLENIH	24	27	12	29	7,4	31	6,90
1.VSS	3	3	0,0	3	0,0	3	0,00
2.VŠS/SSS	21	24	14	26	8,3	28	7,69
NSS/NKV	/	/		/		/	/
PRIHOD PO ZAPOSLENOM	396.853,63 kn	405.672,59 kn	2,2	434.349,45 kn	7,0	446.959,60 kn	2,90

Izvor: interni podaci poduzeća (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

Plan ljudskih resursa – kao i u svakom modernom poduzeću, pa tako i u ovom ljudski resursi su jedan od ključnih faktora poslovanja kojim poduzeće želi natjecati se u tržišnom okruženju, te samim time postići bolji položaj naspram konkurencije.

Članovi tima s koji će dijelom biti angažirani i u implementaciji ovog projekta su direktorica nabave, direktorica prodaje, te direktorica financija, sve visokoobrazovane osobe s dugogodišnjim iskustvom u poslovima koje obavljaju od samog osnivanja tvrtke. Direktorica nabave će zajedno sa ostatkom svog tima biti zadužena za planiranje,kontrolu nabave repromaterijala za samu proizvodnju te ostale popratne zadatke koji proizlaze iz tog dijela poslovanja. Direktorica prodaje biti će zadužena za planiranje, kontrolu same prodaje postojećih proizvoda, te uvođenje novih proizvoda i pronalazaka kanala distribucije za novopećene proizvode, i zapravo će biti u stalnom poslovnom partnerstvu sa maloprodajnim lancima u Hrvatskoj, ali i u inozemstvu. Direktorica financija će kontrolirati financijske aspekte poslovanja, pomoću istoimenih pokazatelja, te samim time biti će zadužena za kreitne linije pošto jedan dio samog projekta biti će izrealiziran samim kreditom.

Kao što je vidljivo iz samih naziva pozicija, veliku većinu menadžerskog osoblja čine ženska populacija. Osim definiranja menadžerske strukture za ovaj projekt pri implementaciji proizvodne linije u prvih godinu dana biti će zaposleno još tri osobe ovisno o kapacitetu proizvodnje, dok u sljedeće dvije godine planira se još zapošljavanje dvije osobe.

7.5. Strateški ciljevi i način implementacije istih

Na temelju dijagnosticiranja trenutnog i budućeg stanja tvrtke Luxor d.o.o. definirani su strateški ciljevi tvrtke kojim se želi povećati ukupni udio prodaje za 15 %, te se planira prodor na nova inozemna tržišta (Japan,Austrija, Italija), i domaća maloprodajna tržišta (maloprodaja organski proizvedene hrane). Kako bi se postigli spomenuti strateški ciljevi, prepoznata su sljedeća strateška smjera koja se planiraju postići u narednih 3-5 godina:

Širenje tržišta i povećanje proizvodnje: ulaskom u EU otvaraju se nova tržišta, a cijene domaćih čokoladnih proizvoda u odnosu na cijene inozemnih su povoljnije uz približno istu

visoku kvalitetu proizvoda. Ključni proizvodi posebice programa čokolada su delikatesni proizvodi s visokim udjelom kakaa, ujedno u visokom cjenovnom razredu. Stoga se očekuje rast potražnje i prodaje proizvoda. Sukladno tome tvrtka Luxor d.o.o. će aktivnim sudjelovanjem na međunarodnim sajmovima raditi na kontinuiranom razvoju ponude i prepoznavanju novih tržišnih niša.

Vrlo je izgledno da će se realizirati suradnja sa ponuđačima iz Japana,Austrije i Italije. Modernizacijom proizvodnih linija unapređuje se proces proizvodnje. Pravilnim upravljanjem dobavljačima, putem organizacije mreže kooperanata – poljoprivrednika u manje razvijenim krajevima Dalmacije na uzgoju mediteranskog začinskog bilja, osigurava se ulaz kvalitetne i organski proizvedene sirovine. Njihovu bi proizvodnju tvrtka otkupljivala i plasirala na tržište pod nazivom Nadalina Etno.

Ulaganje u istraživanje i razvoj: jačanjem povezivanja i umrežavanja sa znanstveno-istraživačkim institucijama te srednjim školama, nakon preseljenja u nove prostore i nakon kompletiranja novog proizvodnog procesa, tvrtka će imati mogućnost započeti suradnju sa spomenutim obrazovnim institucijama za potrebe daljnjeg usavršavanja studenata i učenika, kao i razvoj buduće proizvodnje temeljen na suradnji s istraživačkim i znanstvenim kapacitetima ustanova i transfera znanja čime se doprinosi razvoju znanosti i inovacija.

S obzirom na već postojeće pregovore o suradnji sa srednjim strukovnim školama i sa Kemijsko-tehnološkim Fakultetom u Splitu na koju Luxor d.o.o. do sada nije mogao odgovoriti, nakon ulaganja u modernizaciju proizvodne linije moći će se ojačati suradnja između navedenih institucija. Samim time doprinijeti će se strateškom cilju horizontalne politike- *Strategija Europa 2020,* usmjerenom na jačanje istraživanja, tehnološkog razvoja i inovacija.

Konkurencija: tvornica čokolade Kraš posluje od 1911. godine, te je osigurao vodeću poziciju konditorskog proizvođača u regiji. O Krašu najbolje govore njegovi brendovi poput Bajadere, Griotte deserta, Dorina čokolade, Životinjskog carstva, Domaćice, Napolitanki, Bronhi bombona, te ostali proizvodi dobro poznati potrošačima. Zvečevo je marka čokolade

koja ima tradiciju od 1921. godine i stvorili su prvu čokoladu sa rižom u svijetu pod nazivom „Mikado sa rižom“, koju je kopirao cijeli svijet koja je svjetski poznata i svjetski priznata.

Kandit je kroz svoju povijest imao širok asortiman proizvoda koje se prilagođavao željama i potrebama potrošača, dok su neki postali konstanta i sinonim imena, kvalitete i okusa Kandit, poput bombona Mentol zeleni , Čokolada za kuhanje i Rum pločica. Premda navedene tvrtke imaju dugu tradiciju uspješnog poslovanje, ali ni jedna od njih nema među svojim proizvodima proizvod sličan čokoladi sa mediteranskim začinima koju će tvrtka Luxor d.o.o. plasirati uz pomoć nove proizvodne linije. Stoga, potencijal za uvođenje proizvoda ovakvih karakteristika ima budućnosti jer niti jedan od konkurenata nema sličan proizvod po karakteristikama kao što navedena tvrtka namjerava lansirati u budućnosti.

Osim navedene konkurencije, na tržištu egzistiraju i trgovačke marke (Konzum, Getro, Lidl, Billa) koje posjeduju određene kvalitete, ali ipak ne oblikuju specifične interne brendove kao što dotično poduzeće radi te samim time se diferencira se na taj način od konkurencije. Iako konkuriraju cijenom u odnosu na konditorske proizvođače, kvaliteta proizvoda same firme je ipak element koji će najviše utjecati na odluku kupca o konzumiranju samog proizvoda.

7.6. Plan provedbe projekta

Plan provedbe projekta može se vidjeti u navedenoj tablici aktivnosti. Provedba projekta provoditi će se u vremenskom intervalu od 11 mjeseci. Tijekom prvog mjeseca provedbe projekta provodi se nabava linije strojeva i popratne opreme i potpisuju se ugovori sa izvođačima usluga za provedbu marketinških aktivnosti. U trećem mjesecu provedbe projekta, kada se očekuje dostava stroja, zaposlit će se tri nove osobe. U tom vremenskom intervalu razvija se i nova receptura za novi proizvod, a tijekom petog mjeseca se očekuju prvi proizvodi koje će novi strojevi proizvesti. Od 4. do 6. mjeseca provedbe projekta naglasak će biti na samom procesu proizvodnje koristeći novu liniju strojeva za preradu kakao zrna, te eksperimentiranje za plasman novog proizvoda na tržište.

U posljednjem 11. mjesecu provedbe tvrtka izlaže svoj unikatni proizvod na međunarodnom sajmu „Chochofest“ u Zagrebu koji se očekuje u veljači 2017. godine, te se potencijalnim otvaranjem novih tržišta kao jednom od najzanimljivijih marketinških aktivnosti zatvara sami

projekt. Kvantificirani učinci glavnih grupa aktivnosti , kako je navedeno u gore navedenoj tablici su: povećanje prihoda od prodaje za 15% u roku od 6 mjeseci od početka proizvodnje, povećanje ukupnih prihoda za 15% na godišnjoj bazi, ispitivanje tržišta te jačanje postojećeg brenda Nadalina, povećanje prihoda od izvoza za 10%.

Nakon provedbe projekta u trajanju od 11 mjeseci znatno se optimiziraju troškovi proizvodnje čokolade u poduzeću Luxor. Kao što je već spomenuto, tvrtka trenutno izdvaja 675.000,00 kn godišnje na nabavi kakaa, glavne sirovine u proizvodnji čokolade, čiji sastav u potpunosti nije moguće kontrolirati, a sa nabavom ovog stroja tvrtka bi samostalno prerađivala kakao i ostvarivala uštede od 183.000,00 kn godišnje, već i na razlici nabavnih cijena inputa (ulaznih sirovina), te što je još važnije kontrolirala cjelokupni proces i korištenje ulaznih sirovina, te kvalitetu sastojaka korištenih u proizvodnji.

Ciljevi projekta se nastavljaju nakon završetka planiranog projekta-ulaganje u razvoj i povećanje konkurentnosti tvrtke se ostvaruju kroz ulaganje u novu proizvodnu liniju sa popratnom opremom te ispitivanje pozicioniranja proizvoda na tržištu. Većim cijenama finalnog proizvoda i povećanjem izvoza ukupne proizvodnje ostvariti će se dodatna financijska sredstva koja će omogućiti inovacije za daljnji razvoj novih proizvoda.

Linija novih proizvoda sa popratnom opremom će služiti za proizvodnju nove linije proizvoda što će osigurati povećanje prihoda, dugotrajan rast i razvoj poduzeća, te mogućnost zapošljavanja ljudskih kadrova. Osiguranjem prisustvovanja na sajmovima, moći će se promovirati proizvod na nacionalnom tržištu, čime će se povećati obujam proizvodnje i samim time i paleta proizvoda. Povećanjem prodaje, javlja se potreba za povećanjem proizvodnje što u konačnici dovodi do potrebe zapošljavanja novih djelatnika , stoga smo poduzeće procjenjuje da će biti potrebno zaposliti tri nova djelatnika u 2015. godini, te u 2016. i 2017. godini još nova četiri radnika.

Kako bi se u potpunosti strateški pozicionirala tvrtka na domaćem i međunarodnom tržištu, odgovorne osobe unutar poduzeća rukovode se marketinškom analizom koja se stalno aktualizira. Iz nje će se prikazati SWOT analiza kao ključan element organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje obitavaju na tržišno orijentiranom gospodarstvu.

7.7. Održivost projekta

Nakon provedbe projekta u trajanju od 11 mjeseci znatno se optimiziraju troškovi proizvodnje čokolade u samoj tvrtci. Kao što je već spomenuto, tvrtka trenutno izdvaja 675.000,00 kuna godišnje na nabavu kakaa, glavne sirovine u proizvodnji čokolade, čiji sastav nije moguće u potpunosti kontrolirati, a sa nabavom ovoga stroja tvrtka bi samostalno prerađivala kakao i ostvarila uštedu od 183.000,00 kuna godišnje. Očigledno je da bi samo na razlici cijena inputa (ulaznih sirovina) ostvarivale se značajne uštede.

Osim što bi se ostvarivale značajne uštede na razlici troškova sirovina, druga bitna stavka uvođenja nove proizvodne linije je taj što bi se kotrolirao cjelokupni proces proizvodnje čokolade . Nakon završetka samog projekta ciljevi samog projekta ostati će isti ,a to je ulaganje u razvoj i povećanje konkurentnosti tvrtke koje će se ostvariti kroz samu implementaciju nove proizvodne linije uz popratnu opremu.

Većim cijenama finalnog proizvoda i povećanjem izvoza ukupne proizvodnje ostavriti će se dodatna financijska sredstva koja će omogućiti inovacije za daljnji razvoj samiih proizvoda. Održivost samog projekta temelji se na dugogodišnjem uspješnom poslovanju tvrtke Luxor d.o.o. , te se aktivnosti unutar projekta naslanjaju na već prethodne empirijske metode unapređenja poslovanja. Povećanjem proizvodnje, što dovodi do povećanja prodaje i izvoza projekt pokazuje elemente održivosti s dodanom vrijednošću prilagodbe prostora osobama sa invaliditetom.

Financijska konstrukcija temelji se na sljedećim elementima: tvrtka je spremna sufinancirati iznos od oko 300.000,00 kn iz ostvarene dobiti iz prethodne godine, što bi iznosilo 60 % od oko 450.000,00 kn (50% ukupne vrijednosti investicije), dok ostalih 40% (cca. 200.000,00 kn) će se financirati putem kreditne linije poslovne banke s kojom surađuje poduzeće. Ukupna vrijednost projekta u iznosu od oko 900.000,00 kn u potpunosti će biti isplativa, odnosno povrat investicije se očekuje u trećoj godini promatranog perioda (2018 godina)

ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad sastojao se od nekoliko ključnih cjelina kojim sam pokušao što jednostavnije, a opet kvalitetno definirati strateško planiranje na primjeru poduzeća Luxor d.o.o. kroz teoriski i praktični dio rada. Nakon definiranja uvodnog dijela i razine strategije u svoje razmatranje uključio sam faktore koji utječu na odabir same strategije pogodne za poduzeće. U posljednjem dijelu sam u obzir uzeo cjelinu generiranja alternativnih strategija, te sam sami teorijski dio završio sa razvojem strateškog plana poduzeća.

Nakon teoriskog opisivanja strateškog plana i od čega se sastoji na red je došao i praktični zadatak na kojim teoriju pokušao spojiti sa samim praktičnim radom. Kroz praktični rad sam želio detaljno pokazati kako će poduzeće pribaviti novu proizvodnu liniju za proizvodnju novog proizvoda, ali i za sofisticiranje postojećih vlastitih proizvoda. Pokušao sam objasniti zašto uopće poduzeće želi kupiti tu proizvodnu liniju i što će joj ona točno donijeti, koje proizvode misli sa njom proizvoditi i na koji način će to sve ukomponirati. U daljnjem razmatranju sam uključio i same rizike s kojima će se susretati poduzeće pri samoj kupnji, ali i pri samoj implementaciji strojeva. Nakon iznošenja argumenata o proizvodnoj liniji došao sam na dio s kojim proizvodima će se poduzeće uopće natjecati protiv konkurencije i na koji način će to učiniti, te nakon toga sam i precizno odredio samu konkurenciju s kojima će se poduzeće natjecati.

Pretposljednja faza je definiranje financiskih aspekata poslovanja, te definiranje plana ljudskih potencijala s kojima će se ulaziti u projekt, i u samu implementaciju istog projekta. Posljednja faza projekta sastojala se od samog plana te provedbe u kojoj se na mjesečnoj bazi pokazao svaki korak implementacije uvođenja proizvodne linije i predstavljanja novih proizvoda.

Nakon iznošenja svih argumenata na teoriskom i praktičnom dijelu rada može se primjetiti da kreiranje strategije i svih njezinih koraka je jako dugoročan i iscrpan proces u kojemu se svaki korak mora pomno i logički isplanirati kako bi strategija uopće imala smisao i kako bi se mogla implementirati na pravi način. Laički rečeno za svaku strategiju je bitno konkretizirati što se njome uopće želi napravitri, te nakon toga definirati korake kao što su: što će nam ona donijeti,kako to mislimo napraviti, s čime ćemo to napraviti, koji rizici nam stoje na putu, koliki vremenski horizont nam je potreban za takav poduhvat, ali nakon toga moramo uvijek

pri svijesti imati da ona ipak možda i neće uspjeti zbog same dinamičnosti, i nepredvidivosti okoline u kojoj samo poduzeće obitava.

Mislim da ovaj projekt ima potencijal uspjeha zbog toga što je sama strategija precizno definirana u smislu skeniranja same interne i eksterne okoline poduzeća, jer je kvalitetno napravljena analiza ključan element uspjeha i održivosti samog projekta. Razlog moje optimističnosti glede ovoga projekta je jasno definirani ciljevi samog projekta u vidu investicije u proizvodne linije koje će u budućnosti donijeti još veću konkurentnost na samom tržištu čokolade na području Republike Hrvatske.

Izdvajanje investicije u proizvodnu liniju donijeti će velike koristi za samo poduzeće zbog toga što će se smanjiti troškovi same proizvodnje proizvoda, povećati će se sami prihodi poduzeća, jel će poduzeće imati potpuniji i širi asortiman proizvoda. Poduzeće će smanjivati troškove proizvodnje jer novom tehnologijom će moći kontrolirati cijeli proces proizvodnje čokolade, što prije nije bila u mogućnosti, a najveće uštede će biti na samim razlikama u cijeni sirovina, pošto će s proizvodnom linijom kontrolirati sami proces od početka, te neće kupovati gotove sirovine kao prethodnih godina.

Drugi bitan segment strategije je analize interne okoline poduzeća u kojoj su definirani ljudski resursi s kojim poduzeće raspolaže,te njihove ključne zadatke koje oni moraju obavljati kako bi sami projekt uspio. Osim ljudskih resursa u djelokrug strategije uključeni su i sami financijski resursi koji će pokrivati samu kupnju proizvodne linije, a oni će dijelom biti izdvojeni iz sredstava samog poduzeća, dok drugi dio će biti pribavljen iz poslovne banke s kojim poduzeće surađuje.

Kroz analizu konkurenata, kupaca i dobavljača uočilo se prepreke na koje samo poduzeće može naići u svome poslovanje, te su se napravili sami koraci koje je potrebno poduzeti da bi se smanjio utjecaj ovih faktora na samu strategiju, te samim tim i na krajnji cilj samog poduzeća.

Moje generalno mišljenje je da koliko god kvalitetna strategija bila ipak postoje rizici na koje se ne može utjecati, i koje se ne može u kratkom vremenskom intervalu apsorbirati, ali ipak mislim da ovom strategijom koja je primjenjena u ovom slučaju sami rizici su se sveli na minimum te opstojnost samog projekta nije dovedena u pitanje.

Argumenti koji idu u prilog realizaciji ovog projekta su sljedeći:

- Dugogodišnje iskustvo menadžmenta u proizvodnji čokolade
- Kvalitetno isplanirane aktivnosti samog projekta
- Precizno definirani ciljevi samog projekta
- Orjentiranost poduzeća ka inovaciji i suvremenoj tehnologiji
- Kvalitetno definirana konkurencija
- Definiranost proizvoda sa kojima će se ići u tržišno natjecanje
- Dobro napravljena segmentacija tržišta

Argumenti koji ne idu u prilog realizaciji ovog projekta:

- Dinamičnost hrvatskog i europskog tržišta
- Manjak iskustva i tradicije naspram konkurencije
- Prevelika ambicioznost širenja na svjetsko tržište
- Neprepoznavanje potencijala projekta od strane Ministarstva poduzetništva i obrta
- Neodobravanje kredita od strane poslovne banke

U prethodnim crtama definirani su neki od argumenata koji idu u prilog samom projektu,ali i neki koji bi mogli biti otegotne okolnosti za realizaciju samog projekta. U konačnici ovaj projekt je realiziran, te je sami poticaj za kupnju proizvodne linije realiziran, te implemetnacije same linije je u početnoj fazi instaliranja u proizvodni pogon, te je u procesu edukacije samih ljudskih resursa za pravilno rukovanje samim strojem.

Moje kritično viđenje ovoga projekta temeljilo bi se na tome da u samom projektu su ciljevi širenja na svjetsko tržište nerealno projicirani, pošto samo poduzeće nije u potpunosti ovladalo hrvatskim tržištem, te nije tržišni lider u samoj branši. Mislim da sama konkurencija je podcijenjena, pogotovo na europskom tržištu koje ima puno veću tradiciju proizvodnje čokolade, a i u samoj instituicionalnoj potpori samim poduzetnicima koja je u većini slučajeva jedan od ključnih faktora za proboj na veća tržišta. Mislim da ni tradicija samog poduzeća u proizvodnji čokolade ne ide u prilog samom poduzeću pošto su glavni konkurenti samoj firmi daleko bolje pozicionirani sa nacionalnom, ali i inernaconalnom tržištu, te su neki od njihovih proizvoda svjetski priznati.

LITERATURA

1.Buble,M. (2009) Menadžment. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet

2.Grupa autora: Poduzetnička radionica - od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, skripta, Ekonomski fakultet Split, Split, 2008.

3.http://zverko.rs/2012/09/swot-analiza-kratka-skola-marketinga/

4.http://ekonomskiportal.com/sport-kao-usluga/

5. http://www.pfst.unist.hr/uploads/3%20Okolina%20poduzeca.pdf

6. http://limun.hr/main.aspx?id=10595&Page=

7. http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_03.pdf

8.https://www.google.hr/search?q=porterov+model+analize+lanca+vrijednosti&espv=2&biw=1920&bih=971&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwis6J78t83LAhVoc3IKHZfbBAQQ_AUIBigB&dpr=1#imgrc=WJ37wKE1blttMM%3A

POPIS SLIKA

Slika 1: Porterov model analize lanca vrijednosti

Slika 2: SWOT analiza

Slika 3: Životni ciklus proizvoda

POPIS TABLICA

Tablica 1. SWOT analiza poduzeća Luxor d.o.o.

Tablica 2. Financijski plan projekta implementacoje proizvodne linije