

# Četiri faze modernog strategijskog menadžmenta

---

**Kraljević, Matej**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:072189>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom](#).

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**MATEJ KRALJEVIĆ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD  
ČETIRI FAZE MODERNOG STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**

**Zagreb, studeni 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**Menadžment bankarstva, osiguranja i financija**

**ČETIRI FAZE MODERNOG STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**

**FOUR PHASES OF MODERN STRATEGIC MANAGEMENT**

**KANDIDAT: Matej Kraljević, bacc. oec.**

**MENTOR: doc. dr. sc. Davor Perkov**

**Zagreb, studeni 2018.**

Sadržaj	
SAŽETAK.....	2
SUMARRY .....	4
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja.....	1
1.2. Istraživačka pitanja.....	2
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada.....	3
2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT.....	4
2.1. Pojam i značenje.....	4
2.2. Faze u procesu .....	6
3. STRATEGIJSKO PROMIŠLJANJE.....	8
3.1. Analiza unutarnje okoline .....	9
3.2. Analiza vanjske okoline .....	11
3.3. SWOT analiza i TOWS matrica .....	14
4. STRATEGIJSKO PLANIRANJE .....	18
4.1. Vizija, misija, zajedničke vrijednosti i ciljevi.....	19
4.3. Planske pretpostavke i tehnike prognoziranja .....	21
4.4. Strategija poduzeća .....	23
5. STRATEGIJSKA IMPLEMENTACIJA.....	27
5.1. Organizacija vođena strategijom .....	31
5.2. Ljudski potencijali kao resurs za osposobljavanje organizacije .....	32
5.3. Uvođenje informacijskih i operativnih sustava .....	35
6. STRATEGIJSKA EVALUACIJA I KONTROLA .....	38
6.1. Strategijska kontrola i sustav povratne veze .....	40
6.2. Čimbenici djelotvornosti, tipovi i tehnike kontrole.....	42
7. PRIMJERI NAJBOLJIH PRAKSI .....	46
7.1. Proces strategijskog menadžmenta grupacije Europapier Adria d.o.o.....	46
7.2. Strategijska implementacija hotelskog lanca Ritz-Carlton .....	55
8. ZAKLJUČAK.....	61
LITERATURA .....	65
POPIS GRAFIKONA, TABLICA, SLIKA.....	68
ŽIVOTOPIS.....	69

## SAŽETAK

Ovim radom istražuje se proces strategijskog menadžmenta i njegove četiri faze, koje, ako se pravilno izvedu i provedu, organizacijama osiguravaju bolju budućnost. Ova tema je važna zato što današnje organizacije posluju u dinamičnom i neizvjesnom okruženju prepunom stalnih promjena koje od svake organizacije zahtijevaju da na njih adekvatno reagira, a pravilno proveden proces strategijskog menadžmenta upravo to im i omogućuje.

Moderni strategijski menadžment usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji, a prije svega određuje misiju i ciljeve organizacije uzimajući u obzir sva sredstva potrebna za uspjeh. Koristi od uspostave procesa modernog strategijskog menadžmenta u organizacijama su mnogobrojne i značajne i s financijskog i s nefinancijskog aspekta. Uzimajući u obzir financijske rezultate, organizacije koje su dobro angažirane oko procesa strategijskog menadžmenta imaju puno bolje financijske rezultate, profitabilnije su i uspješnije od organizacija koje ne posvećuju veliku pažnju procesu strategijskog menadžmenta ili ga uopće nemaju organiziranog. Kao proces, strategijski menadžment sastoji se od četiri faze: strategijsko promišljanje, strategijsko planiranje, strategijska implementacija i strategijska kontrola i evaluacija.

U prvoj fazi – strategijskom promišljanju – istražuju se i analiziraju bitni čimbenici i trendovi unutarnjega i vanjskoga okruženja. Ona pomaže organizaciji da izbjegne neugodna iznenađenja te je izvrsna uvertira za drugu fazu strategijskog menadžmenta – strategijsko planiranje. U drugoj fazi donose se vizija i misija poduzeća, određuju se zajedničke vrijednosti te dugoročni ciljevi i strategije organizacije. Rezultat strategijskog planiranja je strateški plan koji predstavlja orijentacijski plan rada i razvoja organizacije za određeni interval u budućnosti.

U trećoj fazi strategijskog menadžmenta – implementaciji strategije – koja je prema većini autora najteža i najzahtjevnija faza, naglasak je na provedbi i realizaciji strategijskog plana, to jest transformaciji ideja s papira u praksu. Najvažniji resurs pri provedbi implementacije strategije su ljudi koji često nisu skloni promjenama i bojkotiraju ih čak i onda kada su pravilno iskomunicirane. Zadnja faza – strategijska evaluacija i kontrola – usmjerena je na praćenje i evaluaciju procesa strategijskog upravljanja. Zadaća joj je utvrđivanje i mjerenje odstupanja te poduzimanje korektivnih akcija kako bi poduzeće ostalo na željenom putu. Najbolje prakse pokazuju kako proces strategijskog menadžmenta nije nimalo lagan te zahtijeva velik angažman svih ljudi u organizaciji, a posebno od ključnih

ljudi, to jest osnivača i menadžera. Oni bi trebali potaknuti sinergiju unutar organizacije kako bi se smanjila bilo kakva odstupanja u najtežoj fazi procesa – implementaciji i kako bi se slijedili svi postupci prema uspješnim promjenama.

**Ključne riječi:** strategijski menadžment, strategijsko promišljanje, strategijsko planiranje, strategijska implementacija, strategijska evaluacija i kontrola

## **SUMARRY**

Strategic management directs decisions, actions, and people in the organization, and first and foremost defines the organization's mission and goals by taking into account all the resources needed for success. Strategic management was not always of the crucial importance to the companies because they worked in a local environment, their resources were physical and tangible, and the changes that took place were periodic and gradual. Today, companies' environment is global, resources are inexhaustible, and changes are permanent and unpredictable. Strategic management as a process consists of four phases. In the first phase- strategic thinking, the key factors and trends of the internal and external environment are explored and analyzed.

A successful environmental analysis helps the organization in avoiding unpleasant surprises and is an excellent introduction for the second phase of strategic management- strategic planning. In the second phase, the vision and mission of the company are brought together, the common values and the long-term goals and strategies of the organization are determined. The result of strategic planning is the strategic plan that represents the orientation plan of the organization's work and development for a certain time interval in the future. In the third phase of strategic management - implementation of the strategy, which is according to most authors the most difficult and most demanding, the emphasis is on the implementation and realization of a strategic plan, ie the transformation of ideas from the theory into practice. The last phase, strategic evaluation and control, is focused on monitoring and evaluating the strategic management process. This phase is set to determine and measure deviations and take corrective actions to keep the company on the desired path.

**Keywords:** strategic management, strategic thinking, strategic planning, strategic implementation, strategic evaluation and control

# 1. UVOD

Riječ strategija dolazi iz grčkog jezika i izvorno označava vođenje vojske, odnosno vojnih aktivnosti. Značenje te riječi do danas nije se previše izmijenilo. Strategijski menadžment u današnjem neizvjesnom i kompleksnom okruženju usmjeren je na donošenje najvažnijih odluka i poduzimanje akcija za dugoročni uspjeh poduzeća. Provođenje strategijskog menadžmenta u poduzeću je vrlo kompleksno te zahtijeva znatan angažman ne samo menadžera, već i svih zaposlenih u poduzeću. Poduzeća provode sustav decentraliziranog planiranja te potiču zaposlene na svim razinama da se uključe u stvaranje misije i vizije poduzeća te ciljeva putem kojih će se one ostvariti, kako bi se postigla pozitivna klima koja će ohrabrivati zaposlene na daljnja učenja i usavršavanja. Strategijski menadžment sastoji se od četiri faze: strategijsko promišljanje, strategijsko planiranje, strategijska implementacija i strategijska evaluacija i kontrola. Svaka od tih faza s jedne strane posebna je sama za sebe i ima posebne alate i načine kako se provodi, dok s druge strane postoji velika međuovisnost među njima. Nepravilno izvođenje samo jedne od faza može imati veliki negativni utjecaj na krajnji rezultat poduzeća. Strategijska implementacija je najteža i najzahtjevnija faza. Njezinim lošim provođenjem sav trud i sve uloženo znanje padaju u vodu.

## 1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja su moderni strategijski menadžment i njegove četiri faze: strategijsko promišljanje, strategijsko planiranje, strategijska implementacija i strategijska evaluacija i kontrola. Svaka od tih faza ima svoju proceduru, načine i alate s pomoću kojih se provodi. Faze se vežu jedna na drugu kako bi se stvorila homogena struktura koja pomaže organizacijama i njihovim menadžerima da uspješno posluju u današnjem kompleksnom i neizvjesnom okruženju. Svaka organizacija je posebna i jedinstvena. Procedure, alati i načini koji jednu organizaciju čine uspješnom, drugu organizaciju ne moraju činiti uspješnom.

Cilj ovoga specijalističkog diplomskog stručnog rada je analizirati svaku pojedinu fazu strategijskog menadžmenta. Važno je da se svaka faza provede što bolje kako bi poduzeće minimiziralo mogućnost neuspjeha i povećalo prilike za opstanak i razvoj. Današnje okruženje je nepredvidivo i promjenjivo, što znači da nepotpuno provedena jedna od faza može dovesti do smanjenja rezultata organizacije.



## 1.2. Istraživačka pitanja

Kako bi se postigli ciljevi rada, postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Koje su koristi od uspostave procesa modernog strategijskog menadžmenta u organizacijama?

IP2: Koje su znakovitosti svake od četiriju faza strategijskog menadžmenta u suvremenim uvjetima poslovanja?

IP3: Zašto je implementacija strategije najteža i najzahtjevnija faza?

IP4: Koji su čimbenici uspjeha implementacije strategije u primjerima najboljih praksi?

## 1.3. Metode istraživanja

U svrhu izrade ovoga specijalističkoga diplomskog rada analizirani su sekundarni izvori podataka.

Sekundarni izvori podataka su domaća i inozemna znanstveno-stručna literatura, knjige, stručni časopisi, članci i publikacije. Također, analizirane su relevantne internetske stranice Poslovne hrvatske, Europapier Adria d.o.o. i druge. U izradi rada primijenjene su sljedeće metode istraživanja:

- Metoda indukcije u kojoj se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka, odnosno od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka. Tri su tipa indukcije: potpuna, nepotpuna i prediaktivna. U istraživanju vezanom uz ovaj rad primijenjena je nepotpuna indukcija, koja se najčešće primjenjuje u praksi. To znači da su zaključci stvoreni na temelju analize ograničenog broja pojedinačnih pojava primjenjivih na ostale pojave iste vrste.
- Metoda dedukcije (deduktivna metoda) označava izvođenje posebnih i pojedinačnih zaključaka iz općih zaključaka.
- Metoda sinteze: postupak znanstvenog istraživanja putem kojeg se jednostavniji dijelovi povezuju u smislenu cjelinu.
- Metoda apstrakcije kojom su odvojeni nebitni elementi od bitnih.
- Metoda generalizacije kojom se na temelju jednog posebnog pojma došlo do općeg zaključka (pojma) koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih.
- Metoda klasifikacije koja se odnosi na raspodjelu skupine predmeta, raspodjelu niza srodnih pojava i sl.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od osam cjelina. U prvom, uvodnom poglavlju, utvrđuje se i opisuje predmet i cilj istraživanja, istraživačka pitanja, metode istraživanja i struktura rada. U drugom poglavlju definira se pojam strategijskog menadžmenta, njegovi ciljevi i povijest te njegove četiri faze. Treće poglavlje opisuje prvu fazu strategijskog menadžmenta – strategijsko promišljanje. Prikazuju se unutarnja i vanjska okolina okruženja organizacije te se opisuju modeli i alati analize. Strategijsko planiranje obrađuje se u četvrtom poglavlju. Definišu se misija, vizija zajedničke vrijednosti te ciljevi poduzeća, objašnjavaju se planske pretpostavke i tehnike prognoziranja te se iscrpno opisuje strategija poduzeća. Peto poglavlje govori o strategijskoj implementaciji, najzahtjevnijoj i najvažnijoj fazi strategijskog menadžmenta. U šestom poglavlju opisuje se zadnja faza strategijskog menadžmenta – strategijska evaluacija i kontrola. Podrobnije se opisuje strategijska kontrola i sustav povratne veze te čimbenici djelotvornosti, tipovi i tehnike kontrole. U sedmom poglavlju na primjerima iz prakse prikazuje se proces strategijskog menadžmenta u poduzeću Europapier Adria d.o.o. i strategijska implementacija na primjeru hotelskog lanca Ritz-Carlton. Osmo, završno poglavlje, ujedno je zaključak rada. Na kraju rada je popis literature, popis grafikona, tablica i slika te životopis.

## 2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Strategijski menadžment usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji, a prije svega određuje misiju i ciljeve organizacije uzimajući u obzir sva sredstva potrebna za uspjeh. Menadžeri koji razmišljaju strategijski imaju širi i dugoročniji pogled na budućnost organizacije, a pri tome su svjesni i svoje odgovornosti. Strategijski menadžeri, kao nositelji strategijskog menadžmenta u poduzeću, odgovorni su za donošenje odluka i provođenje akcija u poduzeću koje se tiču dugoročnih performansi poduzeća. DuBois i sur. (2015: 1-18) navode da su prema dostupnoj literaturi idealne osobine menadžera brojne i nedostižne. Menadžer bi prema sveukupnoj literaturi trebao imati tehnološko znanje, visoke moralne i etičke standarde i ljudske vrijednosti. Također, trebao bi imati vještinu gledanja šire slike, izrazite verbalne i neverbalne komunikacijske vještine, vještinu prenošenja znanja na druge, vještinu predviđanja, vještinu pokretanja mase k promjenama i mnoge druge.

Uloga strategijskih menadžera vrlo je zahtjevna što je vidljivo iz niza aktivnosti i zadataka koji su pred njima, od utvrđivanja misije i filozofije poduzeća preko postavljanja ciljeva, razvoja strategije i planiranja organizacijske kulture. Strategijski menadžeri zaduženi su i za osiguranje osoblja, kapitala i opreme, utvrđivanje procedura i donošenje standarda te osiguranje kontrolnih informacija kako bi utvrdili odvija li se sve po planu i standardu. Provođenje strategijskog menadžmenta u poduzeću je vrlo kompleksno te zahtijeva znatan angažman ne samo menadžera već i svih zaposlenih u poduzeću. Utjecaj tehnoloških promjena na poduzeća i industrije u današnje vrijeme je velik. Na primjer, ne tako davno ljudi su filmove na videorekorderima iznajmljivali u videotekama i trgovinama namijenjenima toj svrsi. Videoteke gotovo više i ne postoje, a filmovi se kupuju i nabavljaju putem interneta (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2017: 12). Upravo zbog toga, danas, u uvjetima neizvjesne okoline i sve veće konkurentnosti, poduzeća provode sustav decentraliziranog planiranja te potiču zaposlene na svim razinama da se uključe u stvaranje misije i vizije poduzeća te ciljeva putem kojih će se one ostvariti, a sve to kako bi se postigla pozitivna klima u poduzeću koja će ohrabrivati zaposlene na daljnja učenja i usavršavanja. Uvođenje strategijskog menadžmenta u poduzeće odvija se u nekoliko faza te se provodi postupno kroz određeno razdoblje, koje često zbog svoje složenosti zna potrajati i nekoliko godina.

### 2.1. Pojam i značenje

Riječ strategija u svakodnevnoj komunikaciji gotovo uvijek ima izraženu i imaginarnu simboliku, ali i konotirano značenje. Odnosi se na opći plan djelovanja za postizanje ciljeva

(Nickols, 2016: 4-7). Dolazi iz grčkoga jezika, iz vojne terminologije te znači „general“, odnosno „vojskovođa“. Dakle, izvorno označava vođenje vojske, odnosno vojnih aktivnosti. U etimološkom značenju, pojam strategija isključivo je bio shvaćen i primijenjen kao ratna vještina koja se odnosi na uspješno vođenje ratnih operacija, ratova i postizanje ratnih ciljeva. S vremenom, pojam „strategija“ dobio je vrlo rasprostranjenu primjenu. Tako je bilo i u menadžmentu. Vjerojatno je riječ „strategija“ bila jedna od osnovnih, to jest ključnih, riječi koje su od početka pratile bit, značenje i smisao menadžmenta (Gutić, Paliaga, 2017: 15). Strategija omogućuje organizaciji da konfigurira svoje resurse i sposobnosti kako bi udovoljila potrebama okoline i kako bi postigla konkurentsku prednost (Henry, 2018: 8).

Prvi menadžerski obrasci temelje se na podjeli posla i nužnosti uspostave autoriteta unutar razgranate organizacijske hijerarhije. Za menadžment se može reći da je to proces s pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute čemu prethodi planiranje koje omogućuje bolje usmjerenje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada (Kadlec, 2013: 4856-0). Razvoj menadžmenta započinje s autoritarnim, a ne demokratskim odnosima zato što do kraja 19. stoljeća nije bilo velikih organizacija, osim u vojskama, crkvi te u nekoliko velikih trgovačkih kompanija. I vojnu i crkvenu strukturu karakterizira autoritet i poslušno provođenje zapovijedi. Uloga menadžera je znanstvenim metodama podizati proizvodnost te striktno nadzirati provedbu izdanih naloga zaposlenicima ili podređenim menadžerima. Menadžeri se ponajprije koncentriraju na tehnologiju pri čemu je čovjek nesavršen dodatak stroju.

Moderni strategijski menadžment je skup poslovnih odluka i aktivnosti koje određuju dugoročne i najvažnije značajke poduzeća. To je proces kojim se:<sup>1</sup>

- proaktivno identificiraju sadašnje i predviđaju buduće potrebe kupaca
- određuju odgovarajuće strategije usklađene s resursima i potencijalima na tržištu
- upravlja organizacijom u skladu s ambicijom da odabrane strategije i poslovne politike dovedu do ostvarenja ciljeva.

Strategijski menadžment započinje analiziranjem stanja s kojim se organizacija suočava. Analiza će omogućiti menadžerima da formuliraju strategije za rješavanje toga stanja ili izazova. Također, analiza će uvijek polučiti više od jedne strategije koju poduzeće može usvojiti. Stoga se menadžeri suočavaju s izborom i odlukom koju strategiju implementirati.

---

<sup>1</sup> Perkov, D. (2018): Strategijski menadžment (ppt prikaz s predavanja). Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište.

Krajnji rezultat toga procesa, ako se uspješno provede, trebao bi omogućiti organizaciji da postigne konkurentsku prednost nad svojim konkurentom u industriji (Henry, 2018: 8).

Posljednjih desetak godina ubrzano se razvija koncept upravljanja znanjem, kao menadžerski model koji se bavi racionalnim korištenjem nematerijalnih resursa, kao što su podaci, informacije i znanje. U 21. stoljeću konkurentnost će se prvotno temeljiti na posjedovanju kvalitetnih ljudskih resursa i odgovarajućih primjenjivih znanja, što će omogućiti kreiranje korisnih, odnosno isplativih, inovacija. Razvoj novih proizvoda temelji se na znanju, ali je problem u tomu što je znanje raspršeno na različite strukturne razine. Drugim riječima, znanja posjeduju pojedinci smješteni na različitim radnim mjestima, pa je nužno precizno dijagnosticirati nositelje, odnosno izvore znanja, što se odnosi i na male gospodarske subjekte. Sposobnost učenja postaje važnija od iskustva. Tehnološka paradigma danas je potpuno promijenjena. Tehnološko-fordistički stil industrijske ere sa strojem kao metaforom, zamijenio je stil informacijske i komunikacijske tehnologije s računalom kao metaforom (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 43-47).

## **2.2. Faze u procesu**

Postoje razni teorijski koncepti podjele faza strategijskog menadžmenta. Menadžer bi trebali poznavati većinu, ali bi u praksi bilo neuputno odlučiti se isključivo samo za jednu od njih. Autori suvremenih kontingencijskih teorija ističu da mnogi različiti strategijski pristupi i načini promišljanja imaju svoju vrijednost, ali da ona nije ista u svakoj konkretnoj situaciji. Vrhovni menadžment bi se možda trebao usredotočiti na samo jedan od submodela tek nakon što razmotri i odluči koji od strategijskih koncepata je najprimjereniji u određenoj situaciji. Strategijski menadžment sastoji se od četiri faze. Te faze su (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 61):

1. strategijsko promišljanje
2. strategijsko planiranje
3. strategijska implementacija
4. strategijska evaluacija i kontrola.

Preduvjet za uspješno određivanje i postizanje najvažnijih i dugoročnih poslovnih ciljeva sadržan je u strategijskome upravljanju kao procesu koji se sastoji od četiriju faza. Zanemarivanje ili loša izvedba bilo koje od faza negativno će utjecati na konačni ishod.

Odgovornost za ovaj proces nalazi se na najvišim razinama menadžmenta, ali implementacija strategije ovisi i o svakome pojedinačnom zaposleniku. Strategijskim promišljanjem projiciraju se izgled i poslovni profil poduzeća u bliskoj budućnosti. U drugoj se fazi strategijskim planiranjem kreiraju poslovne vizije i današnje aktivnosti kako bi se stvorile uzročno-posljedične veze između ciljeva i sredstava poduzeća s prilikama u okruženju. Implementacija strategije kao treća, najteža faza aktivira definirani strategijski plan. U posljednjoj fazi strategijske evakuacije i kontrole mjere se i analiziraju postignuti učinci u odnosu na postavljene ciljeve i zadaće.

**Slika 1.** Faze u procesu strategijskog upravljanja



Izvor: Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2017): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb: Effectus

U cjelokupnome procesu strategijskoga upravljanja se, da bi bilo konkurentno, poduzeće kontinuirano treba uspoređivati s najboljima (*benchmarking*), određivati najprimjerenije modele rasta (Greinerova i Ansofova matrica) te razvijati pojedine oblike međukorporacijske suradnje (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 58).

### 3. STRATEGIJSKO PROMIŠLJANJE

Strategijsko promišljanje temelji se na dugoročnom vremenskom obzorju, na osmišljenome i studioznome poslovnom vizionarstvu te na težnji da se ne kopiraju i ne kupuju tuđa rješenja. Može se definirati kao fleksibilan pristup rješavanju strategijskih problema i konceptualiziranju budućnosti poduzeća unutar okvira strategijskog upravljanja, kombinirajući domete mentalnih aktivnosti pojedinaca i timova. Naglasak je na uključivanju svih interesnih skupina u postizanju dugoročno održive konkurentske prednosti temeljene na ozbiljnoj analizi prošlosti, sadašnjosti i budućnosti za što je nužno poznavanje okruženja koje zbog visoke dinamičnosti zahtijeva veoma prilagodljiv pristup menadžmenta. Nastojeći pronaći vlastiti razvojni put, potrebno je vjerodostojnom osnovicom za donošenje ključnih odluka izbjeći ili adekvatno ublažiti posljedice kriznih situacija. Radi se o nimalo jednostavnoj zadaći jer stotine vanjskih i unutarnjih čimbenika djeluju jedni na druge na složen način i utječu na sposobnost poduzeća da sačuva i unaprijedi tržišnu poziciju (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 62).

Najjači utjecaj na poduzeće imaju različite dinamičke promjene okruženja koje od svakog poduzeća zahtijevaju da na njih adekvatno reagira jer bez odgovarajućeg odgovora na njih, poduzeće postaje nekonkurentno na tržištu te gubi klijente i profit. Okruženje je, uz strategiju, tehnologiju, poslovnu politiku, veličinu, snagu i dob poduzeća, jedan od najznačajnijih čimbenika s kojim se poduzeće mora sjediniti i na čije promjene svojim aktivnostima mora pravodobno odgovoriti. Na primjer, izbor Donalda Trumpa za predsjednika SAD-a i BREXIT jedne su od najznačajnijih promjena koje utječu na vanjsko okruženje velikog broja organizacija (Gutić, Paliaga, 2017: 16-17).

U slučaju da utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju poduzeća na tu okolinu, poduzeće bi se moglo naći u nepovoljnom položaju iz kojega je teško izaći. Kako se to ne bi dogodilo, menadžment mora neprestano nadzirati tu okolinu, detaljno je istražiti i razumjeti čimbenike unutarnjeg i vanjskog okruženja. Te radnje poduzimaju se sa svrhom identificiranja sadašnjih i budućih prilika i prijetnji koje proizlaze iz vanjske okoline, slabosti i snaga iz unutarnje okoline te trendova koji djeluju na poduzeće. Okolina poduzeća može se gledati kao skup svih unutarnjih i vanjskih čimbenika na koje poduzeće nailazi pri svojem putu prema ostvarenju ciljeva. Za uspješno skeniranje (analizu okoline) nužno je da poduzeće ima izgrađen informacijski sustav koji će mu sistematski osiguravati sve potrebne informacije

o stanju u okolini. Takve su informacije podloga za različite vrste analiza o kojima će u nastavku rada biti riječ.

U dostupnoj literaturi spominje se više podjela okoline poduzeća, ali većina autora se slaže da je podjela na unutarnju i vanjsku okolinu najprikladnija. Eksternu ili vanjsku okolinu čine čimbenici koji se nalaze izvan poduzeća ili u neposrednoj blizini poduzeća. To su čimbenici koji izravno utječu na organizaciju, ali obično nisu pod njezinim utjecajem. Može se podijeliti na opću ili socijalnu okolinu pod koju spadaju opće snage politike, ekonomije, društva, tehnologije, ekologije, zakonodavstva i dr. i na industrijsku ili poslovnu okolinu u koju spadaju dobavljači, kupci, novi konkurenti, financijske institucije, proizvođači zamjenskih proizvoda i drugi. Unutarnja okolina poduzeća u potpunosti je pod utjecajem i kontrolom poduzeća. Tu spadaju kultura, struktura i resursi koji čine sastavni dio svakog poduzeća.

### **3.1. Analiza unutarnje okoline**

Unutarnju okolinu može se nazvati i okolinom poduzeća, jer se na nju, za razliku od vanjske okoline na koju poduzeće ne može djelovati, može djelovati. Unutarnja okolina poduzeća obuhvaća radnu okolinu u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za egzistenciju i razvitak poduzeća. Stoga je nužno i važno da ih menadžment stalno prati i analizira, imajući u vidu, osim trenutačnih snaga i slabosti poduzeća, i one koje bi se mogle pojaviti u budućnosti. Tri najpoznatija pristupa unutarnjoj okolini su funkcijski, faktorski i resursni. Prema funkcijskom pristupu Wheelena i Hungera, u okviru unutarnje okoline moguće je razlikovati sljedeće dimenzije (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 289):

- Organizacijska struktura (lanac zapovijedanja) – jedinstven sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća. Sveukupnost veza i odnosa, način ustrojstva i model, sredstvo i vještinu.
- Organizacijska kultura – specifični sustav ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju opće organizacijsko ponašanje i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinaca i timova. Glavni pojavni oblici su trajne vrijednosti, stavovi i uvjerenja, norme i običaji, komunikacije i jezik, simboli i rituali, priče i mitovi.
- Organizacijski resursi – prirodne i proizvedene stvari, ljudska znanja i sposobnosti koji se mogu koristiti neposredno u potrošnji ili posredno u proizvodnji.



Faktorskim pristupom Certa i Peter unutarnju okolinu promatraju kroz pet različitih aspekata (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 289):

- organizacijski aspekti (hijerarhija ciljeva, procedure, pravila, struktura)
- personalni aspekti (radni odnosi, programi edukacije, sustav nagrađivanja)
- marketinški aspekti (strategija proizvoda, cijena, distribucije, promidžbe)
- proizvodni aspekti (tehnologija proizvodnje, zalihe, istraživanja i razvoj)
- financijski aspekti (likvidnost, profitabilnost, investicije, naplata).

Treći je resursni pristup. Polazi se od temeljnog načela da konkurentska prednost poduzeća ponajviše ovisi o optimalnom korištenju unutarnjih resursa. Resursi se mogu definirati kao svu imovinu, sposobnosti, organizacijske procese, značajke, informacije, znanje, intelektualni kapital i druge čimbenike koji su pod kontrolom poduzeća što mu omogućuje da osmisli i provede strategije za poboljšanje svoje efikasnosti i konkurentnosti. Prema Pearceu i Robinsonu, moguće je razlikovati sljedećih šest skupina unutarnjih resursa i sposobnosti poduzeća (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 290):

- ljudski resursi
- fizički resursi
- financijski resursi
- organizacijska struktura
- struktura upravljanja
- sposobnosti poduzeća.

Unutarnja analiza je specifični oblik ispitivanja unutarnje okoline poduzeća, a treba odgovoriti na pitanja kao što su: Proizvodi li poduzeće pravi proizvod? Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna? O kojim kritičnim čimbenicima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća te ima li poduzeće mogućnosti utjecaja na te čimbenike? Koja obilježja poduzeća podupiru ili priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju? Što poduzeće može poboljšati? Ova pitanja odnose se na sposobnost i kompetencije koje ono mora sagledati i razumjeti prije nego formulira neku od strategija ili pak promijeni postojeće strategije. Da bi se kratkoročna konkurentska prednost preoblikovala u dugoročno održivu, nužno je da su resursi po prirodi heterogeni i imobilni. U tom slučaju stvaraju se vrijednosti resursa kojima oni postaju rijetki, nesupstitutivni i teški za imitiranje konkurenciji (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 290-291).

Pri analizi unutarnje okoline provode se: funkcijska analiza, analiza resursa, analiza lanca vrijednosti, analiza performansi i dr. Funkcijska analiza temelji se na funkcijskom pristupu i usmjerena je na analizu ključnih unutarnjih čimbenika koji se odnose na temeljne sposobnosti, ograničenja i karakteristike poduzeća. Ti se čimbenici nalaze unutar pojedinih funkcijskih područja kao što su financije, ljudski resursi, marketing i dr. U okviru svakoga tog pojedinog područja ispituju se određeni čimbenici. Analiza resursa polazi od toga da za provedbu svojih zadaća svako poduzeće raspolaže određenim resursima, pa se stoga mora započeti s identifikacijom njihove baze. Analiza resursa trebala bi rezultirati procjenom sposobnosti poduzeća da se odupre vanjskim prijetnjama. Kod identifikacije resursa poduzeća postavlja se pitanje koji od resursa čini snagu ili slabost, to jest koji od tih resursa generira temeljne kompetencije koje su izvor održive konkurentske prednosti. Nakon što je identificirana baza resursa nužno je nastaviti razvijati dublje razumijevanje načina na koji su ti resursi raspoređeni po različitim aktivnostima poduzeća, u čemu mu pomaže metoda analize lanca vrijednosti. Analiza lanca vrijednosti služi da bi razumjeli kako poslovni proces stvara vrijednost za kupca te upućuje na eventualne nedostatke u tom procesu koje treba ispraviti i usavršiti. Ona poslovni proces raščlanjuje na aktivnosti unutar tog procesa, počevši od inputa u poslovni proces pa do outputa i postprodajnih aktivnosti. Pritom analiza nastoji utvrditi troškove tih aktivnosti kako bi se na temelju toga moglo zaključiti ima li poduzeće troškovne prednosti pred konkurencijom.

### **3.2. Analiza vanjske okoline**

Vanjska okolina obuhvaća varijable koje se nalaze izvan poduzeća i na njega izravno utječu. Glavne značajke današnje okoline su kompleksnost (determinirana je brojem aktera i komponenata u okolini poduzeća i intenzitetom njihove međusobne povezanosti), dinamičnost (odražava stupanj, brzinu i kvalitetu promjena okoline), heterogenost (izražava stupanj raznovrsnosti relevantnih komponenata okoline) i neizvjesnost (neposredno je povezana s raspoloživošću i kvalitetom informacija o budućim ili potencijalnim promjenama u okolini). Varijable izvan poduzeća obično nisu pod utjecajem poduzeća, a čine ih opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini ili specifični čimbenici u okolini zadataka, to jest industriji (Horvat, Perković, Trojak, 2012: 180).

Vanjska okolina dijeli se na opću i poslovnu (industrijsku) okolinu. U poslovnu okolinu ubrajaju se akteri u neposrednoj blizini poduzeća koji imaju relativan i trenutačan utjecaj na

upravljanje poduzećem. O poslovnoj okolini postoji puno više informacija i saznanja nego o općoj okolini, pa je menadžmentu poduzeća puno lakše operirati s poslovnom, nego s općom okolinom. Poslovna okolina sastoji se od devet ključnih dijelova (Horvat, Perković, Trojak, 2017: 273-274):

1. Dobavljači – osiguravaju poduzeću sirovine, materijal, energiju, proizvodna sredstva, radnu snagu i druge resurse potrebne za proizvodnju dobara; važna pitanja vezana su uz cijene, uvjete plaćanja, pouzdanost opskrbe, kvalitetu materijala i broj ponuđača.
2. Kupci-potrošači – obujmom kupnje ili korištenjem usluga naj snažnije utječu na poslovanje i ponašanje te opstanak, razvitak i dobit poduzeća.
3. Konkurenti – znatno utječu na poduzeće neposrednim ili uzajamnim djelovanjem kroz istraživačko-razvojne, ekonomsko-propagandne, proizvodne i druge aktivnosti; strategijom poduzeća traži se akcijski plan za stvaranje prednosti nad konkurentima.
4. Dioničari – jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline, sve više teže uključenju u poslovanje i vođenje poduzeća.
5. Zaposleni i sindikati – interesne skupine koje imaju presudnu ulogu u kreiranju i provođenju strategije poduzeća; važna su pitanja razine vještina, edukacije, željenih stopa nadnica i prosječna starost postojećih i potencijalnih radnika.
6. Kreditori (banke) – pridonose ostvarenju zacrtanih poslovnih ciljeva i razvojnih projekata poduzeća, a mogu se pojavljivati i u ulozi partnera.
7. Vladina (državna) poduzeća – odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom utječu na poduzeće te na njegova strategijska predviđanja i dugoročna postignuća (npr. svojedobna zakonska zabrana rada nedjeljom).
8. Društvene organizacije – u njih se udružuju radni ljudi i građani radi ostvarivanja aktivnosti od širega društvenog interesa ili radi zadovoljavanja svojih osobnih i zajedničkih potreba čime razmjerno utječu i na gospodarske subjekte. To su, na primjer, udruga „Potrošač“, ekološke inicijative („zeleni“), nevladine organizacije i dr.
9. Strukovna udruženja – dobrovoljne i neovisne udruge fizičkih i pravnih osoba u cilju interese određenoga poduzeća ili industrije (na primjer, HGK, HOK, HUP i sl.).

Opća okolina označava onaj dio vanjskog okruženja koji je daleko izvan utjecaja poduzeća pa se često naziva makrookolinom ili „udaljenom okolinom“. Prema PESTEL matrici, ona sadrži sastavnice koje dugoročno utječu na strategijsko vođenje i industriju, a to su (Rašić-Jelavić, Brkić, 2016: 67-68):

1. Političko-zakonska okolina – obuhvaća: 1. zakonsku okolinu (različite zakone, propise, pravne akte i odluke) i 2. političku okolinu (političke sustave koji su na snazi na međunarodnoj, državnoj i lokalnoj razini, oporbene snage te političku stabilnost). Poduzeće treba poznavati i pratiti zakonsku regulativu, aktivnosti političkih stranki te političku stabilnost u zemljama u kojima posluje u svrhu prilagodbe, kao i mogućega utjecaja na razvitak političko-zakonske okoline.
2. Ekonomska okolina – koja obuhvaća opću ekonomsku situaciju, ekonomske trendove te strukturalne pomake na nacionalnoj i globalnoj razini. Iskazuje se ekonomskim pokazateljima, statistikama, promjenama, trendovima i prognozama. Ekonomska okolina utječe na to koliko je lako ili teško poslovati uspješno jer ekonomski uvjeti utječu na dostupnost kapitala, troškove i potražnju.
3. Društveno-kulturalna okolina – obuhvaća tradiciju, vrijednosti, stajališta, uvjerenja, norme, ukuse, uzorke ponašanja određenoga društva te njihove promjene. Ova okolina obuhvaća životni stil, životne i modne uzore, kupovne navike, stajalište prema društvenim i kulturnim promjenama, razinu ekološke svijesti, edukacijski sustav, religijsku praksu itd. Potrebno je poznavati sociokulturnu okolinu i njezine trendove kako bi se izbjegla društveno-kulturalna nekompatibilnost koja može dovesti do poslovnih problema i propuštanja poslovnih šansi.
4. Tehnološka okolina – obuhvaća tehnološke trendove te promjene, kao što su: znanstvena unaprjeđenja, dostignuća i inovacije. Poduzeće treba pratiti tehnološki razvitak i ponudu novih tehnologija na tržištu, posebice u području informatičke tehnologije i tehnologije na kojoj se temelji djelatnost poduzeća. Tehnološka okolina posebno je važna u industrijama visokih tehnologija, mladim industrijama (u kojima inovativnost ovisi o tehnološkome vodstvu) te starim industrijama (u kojima je stopa promjena proizvoda i procesa opala pa inovacije mogu stvoriti dodatne prilike).
5. Demografska okolina – podrazumijeva pokazatelje i trendove o značajkama stanovništva. Te značajke su: broj stanovnika, stopa nataliteta, prirodni priraštaj, spolna i dobna struktura, zemljopisni raspored stanovništva, etnička struktura, razina dohotka, struktura školovanja, sastav obitelji, status zaposlenosti, mobilnost i sl. Korisni mogu biti podaci o interakciji različitih demografskih varijabli. Za poduzeće je važno da ima dovoljno demografskih informacija, posebice informacije o ciljnim skupinama kupaca i tržištu rada, na područjima na kojima posluje ili namjeravaju poslovati.

6. Prirodno-ekološka okolina – obuhvaća sve prirodne materijalne i ljudske resurse koji svojom kvalitetom i kvantitetom neizravno utječu na opstanak i razvitak poduzeća. Uključuje okoliš, to jest prirodno čovjekovo okruženje (zrak, tlo, vodu, klimu i kulturnu baštinu). Utjecaji na okoliš različitih grana djelatnosti prilično se razlikuju. Potrebno je pronaći načine eliminiranja ili smanjenja negativnih utjecaja na okoliš te pronaći načine za stvaranje pozitivnih u cilju ostvarenja održivoga razvoja

Različite industrije nude i različite mogućnosti za održivu profitabilnost. Nasljedna profitabilnost industrijske grane je, naime, prva od dviju osnovnih determinanti profitabilnosti poduzeća. Druga je ishod nastojanja poduzeća da se adekvatno pozicionira u odabranoj industriji (tržištu). Proizlazi stoga da prije odabira korporativne strategije, menadžment poduzeća mora razmotriti dva ključna pitanja (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 274):

1. Kakva je privlačnost industrije za dugoročnu profitabilnost i koji je čimbenici određuju?
2. Koje su odrednice relativne konkurentske pozicije poduzeća unutar industrije?

Na prvo pitanje odgovore daju analiza PESTEL, model dijamanta nacionalne konkurentnosti, analiza pet konkurentskih sila i SWOT matrica. Odgovore na drugo pitanje proučavaju lanac vrijednosti poduzeća, generičke strategije konkurentnosti, matrice za analizu poslovnoga portfelja i ostali modeli poput Balance Scorecarda (BSC-a), Business Intelligencea (BI-a) i dr. (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 274).

### **3.3. SWOT analiza i TOWS matrica**

SWOT analiza dijagnostički je i prognostički instrument, koji omogućuje i olakšava planiranje mjera za pojačanje snaga i razgradnju slabih mjesta.<sup>2</sup> Može se nazvati i uvertirom za sljedeću fazu strategijskog menadžmenta – strategijsko planiranje. Smatra se jednom od najčešće korištenih tehnika strategijske analize, a s obzirom na to da se temelji na kvalitativnim podacima, razumljiva je, jasna i jednostavna za uporabu. Koristan je alat za analizu trenutačne situacije poduzeća, tzv. situacijsku analizu poduzeća. Temelji se na analiziranju snaga i slabosti poduzeća te prilika i prijetnji iz okoline. Poduzeće nastoji unutarnje snage i vanjske prilike iskoristiti i potencirati radi uspješnijeg djelovanja, a jednako tako neutralizirati, izbjegavati ili umanjivati unutarnje slabosti i vanjske prijetnje kako bi u što

---

<sup>2</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/swot-analiza-1528> (pristupljeno 2. listopada 2018.)

manjoj mjeri negativno utjecale na rezultate koje poduzeće postiže. Odgovorima koje dobije SWOT analizom poduzeće se treba koristiti za donošenje važnih strateških odluka kao što su definiranje vizije i misije poduzeća, definiranje budućih ciljeva poduzeća te strategija s pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi.

Slabosti poduzeća predstavljaju najozbiljnije unutarnje nesposobnosti poduzeća koje značajno ometaju ostvarenje utvrđenih korporativnih ciljeva. One se najčešće iskazuju kroz nedostatna organizacijska znanja i vještine, ograničenja u načinima eksploatacije resursa ili kao pad tržišnog udjela. Snage predstavljaju najjače unutarnje sposobnosti i prednosti poduzeća, kao što su vještina ili stručno znanje, vrijedna materijalna i nematerijalna imovina (brendovi), kvalitetni ljudski resursi, konkurentske sposobnosti, pristup izvorima sirovina itd. (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 286-287). Kod utvrđivanja snaga, određuju se jake točke i pritom se mogu postaviti pitanja poput (Lee i sur., 2000: 407-423):

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati?

Prilike i prijetnje su pod utjecajem vanjskih mikro- i makročimbenika pa poduzeće na njih ne može značajnije izravno utjecati. Prilike pomažu poduzeću u ostvarivanju ciljeva. To mogu biti slabosti konkurencije, tehnološke inovacije, demografske promjene, nezadovoljene potrebe pojedinih skupina kupaca, ponuda za strategijsko partnerstvo ili skokoviti rast potražnje. Za kreiranje konkurentske prednosti najpovoljnije su prilike koje su kompatibilne s unutarnjim resursima poduzeća.

Prijetnje mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća ili dovesti u pitanje opstanak i daljnji razvitak. Dolaze s jeftinijim i boljim tehnološkim rješenjima, supstitutivnim proizvodima, inozemnim suparnicima, s rastom kamatnih stopa, mogućim neprijateljskim preuzimanjem, nepovoljnim zakonskim odredbama, tečajnim razlikama, političkim preokretima u državama u kojima poduzeće ima svoja poduzeća kćeri ili poslovnice, padom kupovne moći itd. Na menadžmentu je da identificira prijetnje budućoj profitabilnosti i da procijeni kojim strategijskim akcijama valja neutralizirati potencijalne negativne učinke (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 286-287).

**Slika 2.** SWOT analize INA-e



The image shows a SWOT analysis for INA. It features a 2x2 matrix with a blue header and light blue content cells. The title 'SWOT analiza' is in the top left, and the INA logo is in the top right. The matrix cells contain the following text:

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>• briga za ljude</li><li>• briga za okoliš</li><li>• jasna vizija, misija i ciljevi</li><li>• državno vlasništvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zastarjeli uređaji i infrastruktura</li><li>• zastarjela tehnologija</li><li>• kriva percepcija potrošača</li></ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"><li>• pristupni fondovi EU</li><li>• dobra etična reputacija</li><li>• ekološka reputacija</li><li>• odnos prema dobavljačima i potrošačima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zakonska regulativa</li><li>• ulazak u EU</li><li>• iscrpljivanje izvora</li><li>• novi konkurenti</li></ul>

Izvor: <https://www.slideshare.net/tinhorvatin/ina-28401408> (pristupljeno 10. listopada 2018.)

Kada su strateški čimbenici prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama koje mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti s prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je stoga razvijena TOWS matrica kao mehanizam koji će olakšati uspostavu ovih veza i omogućiti okvir za identifikaciju i formulaciju strateških opcija. Iako je ponajprije konstruirana s namjerom da se koristi kao mehanizam za objašnjenje strategije, više nego okvir za olakšavanje njezina generiranja, TOWS matrica je sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija. TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji i prilika u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti i snaga u unutarnjem okruženju. Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije, već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane. Za svako se polje u matrici mora razviti lista strategija (Gonan-Božac, 2008: 19-34).

**Slika 3. TOWS matrica**

	<b>SNAGE (S)</b> <i>(Strengths)</i>	<b>SLABOSTI (W)</b> <i>(Weaknesses)</i>
<b>PRILIKE (O)</b> <i>(Opportunities)</i>	<b>Strategija SO</b>  Svim snagama iskoristiti sve mogućnosti koje nude prilike u okruženju.	<b>Strategija WO</b>  Iskoristiti vanjske prilike nadilaženjem ili uklanjanjem unutarnjih slabosti.
<b>PRIJETNJE (T)</b> <i>(Threats)</i>	<b>Strategija ST</b>  Unutarnjim snagama izbjeći prijetnje iz okruženja.	<b>Strategija WT</b>  Minimizirati slabosti i izbjeći vanjske prijetnje.

Izvor: Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2017): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb: Effectus

Kombiniranjem i promatranjem mogućnosti i prijetnji sa slabostima i snagama dobiva se jednostavna matrica od četiriju polja. Matrica sugerira analizu situacije poduzeća kako bi se razvile strategije i taktike za efikasno i efektivno postizanje misije i ciljeva poduzeća. Moguće je identificirati četiri strateške situacije, iz čega proizlaze i moguće strategije ponašanja u budućnosti. Strategije po TOWS matrici temeljit će se na promišljanju prikladnih kombinacija s lista koje su bile konstruirane za snage, slabosti, prilike i prijetnje (Gonan-Božac, 2008: 19-34):

- **Maksi-maksi (S-O).** Ova kombinacija pokazuje snage i prilike. U osnovi, postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike.
- **Maksi-mini (S-T).** Ova kombinacija pokazuje snage u odnosu na prijetnje. U osnovi, trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonilo prijetnje ili ih se svelo na minimum.
- **Mini-maksi (W-O).** Ova kombinacija pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.
- **Mini-mini (W-T).** Ova kombinacija pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. To je krajnje obrambena strategija kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje.

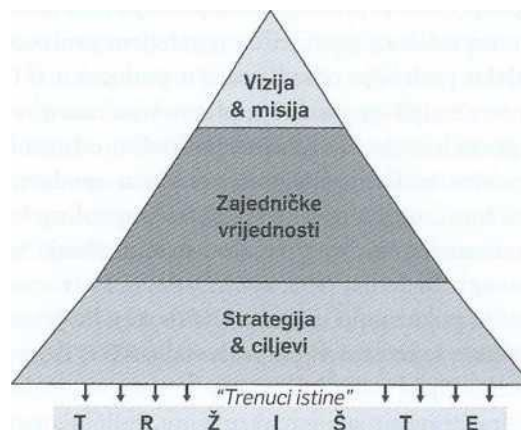
Pravilnim i dobrim odrađivanjem prve faze procesa strategijskog menadžmenta, strategijskim promišljanjem, organizacija je spremna za sljedeću fazu procesa strategijskog menadžmenta – strategijsko planiranje. Promišljanje je menadžmentu omogućilo da sagleda unutarnju i vanjsku okolinu organizacije i dobro je prouči. Menadžment će na temelju prikupljenih podataka početi osmišljavati i izrađivati svoju strategiju.



## 4. STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Strategijsko planiranje je druga faza strateškog upravljanja, a podrazumijeva donošenje najvažnijih i dugoročnih odluka u kontekstu predvidivih i neočekivanih okolnosti. Riječ je o procesu kreiranja budućnosti poduzeća kojim se, na temelju rezultata skeniranja okoline, kreiraju poslovne vizije i današnje aktivnosti kako bi se projekcije poslovanja ostvarile sutra (Horvat, Perković, Trojak, 2012: 41). Osnovni rezultat strateškog planiranja je strateški plan ili strategija razvoja, što predstavlja orijentacijski, promjenjivi i integralni plan rada i razvoja poslovne organizacije za određeni interval u budućnosti. Strateški planovi predstavljaju alate za očitovanje i komuniciranje strategije te kontrolu njezine implementacije (Wolf, Floyd, 2017: 1754-1788).

**Slika 4.** Ključni elementi strateškog vođenja poduzeća



Izvor: Horvat, Đ., Perković, D., Trojak, N. (2017): *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Zagreb: Effectus

Okruženje i okolnosti u kojima današnja poduzeća djeluju toliko se brzo mijenjaju da se objektivno ne može planirati predaleko unaprijed. Konačni rok za usvajanje strategije je određeni mjesec u godini (u ozbiljnim hrvatskim kompanijama to je obično kraj studenog ili početak prosinca), što znači da se po završetku tekuće poslovne godine, tako donesenom dugoročnom planu odmah nadoda jedna nova, tzv. planiranje 1 + 3. Prema većini autora, perspektivni strateški plan ima sljedeće značajke (Horvat, Perković, Trojak, 2017: 42-43):

1. Sadržava prioritete – Određivanjem prioriteta prema važnosti, plan se može prilagođavati bez negativnih implikacija na kupce, najvrjednije brendove i usluge. Bolje je učiniti nekoliko važnih stvari, nego mnogo njih loše. Važno je uvjeriti se kako je moguće ostvariti sve ono što je planom obuhvaćeno.

2. Izvediv je, mjerljiv, vremenski determiniran i okrenut budućnosti – strategijski planovi moraju sadržavati jasne, izvedive, vremenski determinirane i mjerljive korporativne ciljeve. Valja identificirati i listu potrebnih aktivnosti čije će obavljanje pridonijeti realizaciji tih ciljeva. Potom valja imenovati nositelje pojedinih aktivnosti i područja, odrediti resurse koji im se stavljaju na raspolaganje te definirati individualnu i skupnu razinu odgovornosti za kvalitetu izvršenja planskih veličina.
3. Fleksibilan je i prilagodljiv promjenama uvjeta – plan je cesta prema budućnosti, ali se ponekad mora ići zaobilaznim putem. Ako se na primjer nazire kriza, javlja se nova mogućnost ili se resursi naglo mijenjaju. Morao bi imati barem četverogodišnji karakter i biti shvaćen dinamički. Usklađuje poduzeće s okruženjem, izgrađuje kontekst za izvedbu ciljeva te osigurava okvir za postizanje konkurentnosti.
4. Kratak je i jednostavan – na najviše desetak stranica teksta valja jasno i kratko uputiti na ključne, najvažnije stvari.
5. Pokazuje put do cilja – poput zemljovida, strategijski plan pomaže poduzećima da dođu do ključnih odredišta, pa sam po sebi nije cilj jer bi u tom slučaju govorili o beskorisnoj, jalovoj i suvišnoj aktivnosti. Kada je uspješan, ima utjecaj na sva područja djelovanja poduzeća te postaje dio organizacijske filozofije i kulture.

#### **4.1. Vizija, misija, zajedničke vrijednosti i ciljevi**

Vizija je prvi korak kod definiranja strateškog plana. Ona je inspirativna izjava koja definira smjer u kojem se poduzeće želi razvijati.<sup>3</sup> Naime, vizija nastoji ukazati na to što poduzeće želi u budućnosti, to jest gdje se ono vidi, što želi postići, s kojim konkurentima će se natjecati, kakvo će biti njihovo financijsko stanje, kakve resurse će imati na raspolaganju, tko će biti potencijalni kupci, tko će kupovati proizvode i sl. Stvaranje kvalitetne vizije nije nimalo lak zadatak. Svi ambiciozni vođe moraju biti sposobni artikulirati poslovnu viziju i motivirati zaposlene da je ostvare. Vizija mora biti jednostavna i poticajna te vjerno iskazivati željenu sliku budućnosti.

Za razliku od nje, misijom se izražava ono što poduzeće radi u sadašnjosti. Na primjer, vizija NASA-e je „istražiti svemir“, a najpoznatija misija datira iz vremena J. F. Kennedyja:

---

<sup>3</sup> <http://www.virtualni-suradnik.hr/vizija-i-misija-sto-je-to/> (pristupljeno 2. listopada 2018.)

„Spustiti čovjeka na Mjesec prije Rusa“ (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 164). Prema mnogima, misija je jedan od važnijih ako ne i najvažniji element u strategijskom menadžmentu zato što objašnjava ulogu poduzeća, to jest što ono trenutačno namjerava, čime se bavi, koje zadatke nastoji uspješno izvršiti, kako može napredovati u raznim segmentima i sl. Misija bi trebala usmjereno iskazivati ključne težnje te definirati usmjerenje i najvažnije ciljeve organizacije kao cjeline. Dakle, naglasak se stavlja na sadašnjost, dok je kod vizije naglasak na budućnosti. Upravo je to vrijeme razlika između ovih dvaju elemenata. Misiju ne može, a i ne smije, stvarati nitko drugi osim ljudi koji će nakon toga u cijelosti preuzeti odgovornost za njezinu provedbu.

Zajedničke vrijednosti također su relevantne u procesu strategijskog menadžmenta. One iskazuju kako se menadžeri i zaposlenici trebaju ponašati, kako trebaju poslovati i kakvu organizaciju trebaju graditi da bi pomogli poduzeću da ostvari svoju misiju (Hill, Jones, Schilling, 2014: 15). Njihova zadaća je iskazivanje svih esencijalnih komponenti koje se odnose na ponašanje ljudi u organizaciji kao i organizaciji u cjelini. Zajedničke vrijednosti moraju se postaviti bez obzira na trenutačnu situaciju u organizaciji, zahtjeve konkurenata, kupaca i dr. Intencija je ta da se u temeljne vrijednosti uključe zaposlenici svih hijerarhijskih razina, jer svi zaposlenici neke organizacije predstavljaju temeljne vrijednosti koje su neophodne organizaciji u smislu rada i napredovanja iste. Međutim, osim ljudskog faktora, potrebno je definirati ostale temeljne vrijednosti koje igraju svoju ulogu u procesu strateškog menadžmenta. Naime, organizacije bi trebale definirati nekoliko temeljnih vrijednosti, obično tri do pet, koje su vrlo signifikantne, ključne, neophodne za ostvarivanje zadanih rezultata i ciljeva. Kao primjer temeljnih vrijednosti mogu se izdvojiti: kupac je uvijek u pravu, pravo na slobodu izbora, kreativnost ili, pak, ljudski faktor, brzina i dostupnost, paziti na reputaciju i dr.

Nakon određivanja vizije, misije i zajedničkih vrijednosti nekog poduzeća, ciljevi su idući krucijalan čimbenik u procesu strateškog menadžmenta. Oni su osnovica za poslovno djelovanje i kasnije poslovne analize, odnosno evaluacije minulih događanja. Razumijevanje važnosti poslovnih ciljeva povezuje se s njihovim temeljnim obilježjima. Značajke poslovnih ciljeva su (Mencer, 2012: 182):

- kvantitativnost
- mjerljivost
- realnost
- razumljivost

- izazovnost
- određenost prema važnosti utjecaja
- održivost
- primjerenost
- kulturološka prihvatljivost.

Ciljevi obično podrazumijevaju zadatke koji se moraju izvršiti i određeni rok kao okvir u kojem se ciljevi moraju ispuniti. Jasno definirani dugoročni ciljevi su esencijalni za postizanje uspjeha iz više razloga. Pomažu interesnim skupinama da u potpunosti razumiju svoju ulogu u bližoj ili daljoj budućnosti, pružaju kvalitetne temelje za donošenje odluka kad se razlikuju vrijednosti i ponašanje pojedinih menadžera. Također, ciljevi stavljaju naglasak na prioritete poduzeća te potiču efektivniji i efikasniji rad te usavršavanje na raznim područjima. Zapravo, čine bazu za definiranje poslova i podjelu aktivnosti unutar poduzeća. Neka od područja iz kojih se mogu postaviti dugoročni ciljevi su: profitabilnost, proizvodnost, konkurentski položaj, razvoj zaposlenika, tehnološko vodstvo, odgovornost prema kupcima i društvu i dr.

### **4.3. Planske pretpostavke i tehnike prognoziranja**

Jedan od bitnih koraka za učinkovito planiranje menadžera stratega jest stvaranje i utvrđivanje konzistentnih pretpostavki za dugoročni plan. U tom se smislu najčešće analiziraju ekonomsko, socijalno, političko-pravno, kulturno, infrastrukturno i tehnološko okruženje. Pritom se planske pretpostavke razlikuju od predviđanja i prognoziranja. Planske pretpostavke predviđaju okruženje u kojemu se očekuje djelovanje planova. One uključuju pretpostavke ili prognoze budućnosti i već izvjesne varijable koje će utjecati na djelovanje planova. Predviđanje je izjava tipa: „Ako gospodarstvo Hrvatske iduće godine raste po stopi od 3 %, a stopa inflacije padne na 2 %, profiti poduzeća porast će za 10 %.“ Prognoziranjem se pokušava spoznati, izračunati i procijeniti budućnost. Temelji se na poznatim činjenicama i racionalnoj analizi raspoloživih saznanja o nekom problemu. Menadžerska znanost razvila je brojne načine prognoziranja, a osobito se ističu sljedeće tehnike (Horvat, Perković, Trojak, 2017: 68):

1. analiza scenarija
2. inteligentno pogađanje
3. ankete i analiza ponašanja
4. trendovi

## 5. simulacija.

Inteligentno pogađanje temelji se na intuitivnoj nadgradnji poznatih činjenica. Ankete i analize ponašanja zasnivaju se na pismenom ili usmenom intervjuiranju odabranoga uzorka čiji se stavovi i mišljenja kasnije upotrebljavaju kao podloga za predviđanje ponašanja cijele ciljane skupine potencijalnih kupaca ili korisnika. Trendovi se temelje na ekstrapolaciji, to jest produživanju postojećih, poznatih kretanja pojava, procesa i čimbenika razvoja. To vrijedi i za tehniku simulacije, s tom razlikom što se u nju mogu ugraditi stohastički (slučajni) događaji.

Poduzeća i industrije umiru zbog brojnih razloga, a jedan od njih je izostanak ili loše projiciranje budućih događaja. U stratezijskome upravljanju za tu se svrhu proaktivno rabi analiza scenarija ili tehnika planiranja scenarija. Planiranje scenarija je metoda stratezijskog planiranja koju organizacije primjenjuju da bi stvorile fleksibilne dugoročne planove i pripremile se za buduće događaje, odnosno za pravodobnu i učinkovitu prilagodbu tim promjenama. Najpoznatije studije globalnih i poslovnih predviđanja se, poput scenarija budućnosti eurozone, temelje na složenim simulacijskim analizama s golemim brojem raspoloživih informacija o kretanjima globalnoga gospodarskoga, financijskog i političkog sustava (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 68).

**Slika 5.** Četiri scenarija budućnosti eurozone

<b>1. Najbolje od svih</b> <b>Mogućnost - 10 %</b> Periferne članice eurozone poput Grčke, Španjolske, Italije, Portugala i Irske, uspijevaju srediti stanje svojih financija i zaduženosti, ali i povećati svoju konkurentnost u odnosu na jezgru Europske monetarne unije.	<b>2. Transtien</b> <b>Mogućnost - 60 %</b> Dužnička kriza unutar eurozone znatnije se ne pogoršava u budućnosti, ali jedanput kada se postojeći paket pomoći iscrpi, potreban je novi paket mjera.
<b>3. Europa dviju brzina</b> <b>Mogućnost - 10%</b> EMU priznaje kako periferne zemlje ne mogu osigurati fiskalnu disciplinu kakvu imaju ostale članice. U želji za očuvanjem monetarne unije EU ukida sadašnji euro i usvaja dvostruki monetarni sustav s valutom "neuro" za sjeverne članice te valutom "suro" namijenjenoj južnim zemljama.	<b>4. Raspad EMU</b> <b>Mogućnost - 20%</b> Raskid među članicama je težak, ali nije potpuno nemoguć. Inicijativa za raspad EMU-a može doći iz dva smjera. Iz jednog, periferne članice mogu biti izbačene iz unije. Iz drugog, Njemačka može odlučiti kako više ne želi podupirati ugovor o monetarnoj uniji.

Izvor: Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2017): Stratezijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji,

Zagreb: Effectus

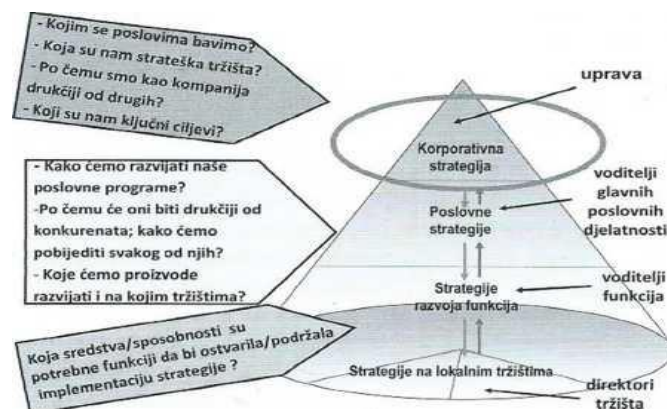
## 4.4. Strategija poduzeća

Strategijom poduzeća utvrđuju se dugoročni smjer i ciljevi poduzeća kojima će se, uvažavajući postojeće resurse i promjenjivo okruženje, zadovoljiti potrebe tržišta i očekivanja vlasnika. Vrste strategija ovise o vanjskim i unutarnjim čimbenicima, konceptu strategijskog razvoja, hijerarhiji vođenja, hijerarhiji planiranja i dr. U odnosu na razgraničenja menadžerskih zadaća i odgovornosti, to jest na hijerarhijske razine na kojima se strategije donose, postoje (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 170):

1. mrežne strategije
2. korporativne strategije
3. poslovne strategije
4. funkcijske strategije
5. strategije na lokalnim tržištima.

Mrežne strategije donose se za veće poslovne aglomeracije koje se sastoje od više samostalnih jedinica. Korporativna strategija opisuje opći pristup strategijskom upravljanju kojim će se izgraditi konkurentske prednosti na razini poduzeća radi ispunjavanja očekivanja svih dionika. Poslovne strategije odnose se na strategijske poslovne jedinice koje moraju pridonositi korporativnim strategijama tako da utvrde kojima će pobijediti konkurenciju. Funkcijske strategije moraju razraditi operativne načine svojega doprinosa postizanju korporativnih ciljeva i strategija, to jest implementaciju taktike. Slika 6. pokazuje podjelu strategija i glavna pitanja na koja odgovaraju te tko je najodgovorniji za kreiranje i provedbu strategije.

**Slika 6.** Podjela strategija prema hijerarhijskim razinama



Izvor: Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji,

Zagreb: Edukator

Korporativna strategija je dokument kojim kroz prikazivanje sadašnjih i projiciranje budućih rezultata poduzeća uprava utvrđuje ključne, najvažnije i dugoročne odrednice poslovanja. Njezina kvaliteta ovisi o tome koliko su jasno definirani vizija, misija i ciljevi, odnosno na kojoj su razini organizacijska struktura i vrijednosti poduzeća, koliki je raspoloživi proračun te u kojoj su mjeri dovoljne i reprezentativne informacije o stanju i trendovima na tržištu. Poželjno je da korporativna strategija ima dvosmjerni način rasprave i usvajanja korporativne strategije. Vrhovni menadžment trebao bi donijeti samo načelne smjernice i najvažnije ciljeve koje valja dati na raspravu nižim hijerarhijskim razinama.

Korporativnu strategiju obilježavaju dvije skupine strategija: glavna strategija i poslovni portfelj. Poslovni portfelj karakterističan je za poduzeće koje ima mnogo različitih poslovnih područja, a posebno kad ti poslovi nisu međusobno povezani. U takvim je uvjetima nužan različit pristup svakom od tih područja, što poslovni portfelj i omogućuje. Ovisno o odabranome načinu stjecanja ili održanja konkurentске prednosti, postoje sljedeće vrste korporativnih strategija (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 174-175):

- strategije stabilnoga rasta
- strategije rasta
- defanzivne strategije
- strategije žetve
- kombinirane strategije.

Strategije stabilnoga rasta – poduzeće ne postavlja rast kao strategijski cilj već je zadovoljno postignutom razinom performansi. Odlučuje stabilno slijediti iste ili slične ciljeve te nastavlja služiti istim kupcima s manje-više istim proizvodima ili uslugama. Ova je strategija relativno niskorizična i djelotvorna u industrijama u kojima su rast i okruženje stabilni. Odabir strategije stabilnosti ima uporište pri nastojanju menadžmenta da izbjegne uvođenje transformacijskih promjena te u pretpostavci da će strategije koje su do sada bile uspješne, biti uspješne i u budućnosti.

Strategije rasta – tri su vrste strategije rasta: strategija koncentracije, vertikalna integracija te diversifikacija. Strategija koncentracije usredotočena je na jedan ili na manji broj usko povezanih proizvoda te uključuje povećanje prodaje, profita ili tržišnog udjela brže nego u prijašnjem razdoblju. Vertikalna integracija proširuje djelatnost u dva moguća smjera: integracijom prema naprijed ili integracijom prema natrag. Diversifikacijom se poduzeće pomiče u nova područja, različita od dosadašnjega poslovanja zbog rizika, prilika u

okruženju, izazova za menadžment ili uravnoteženja sezonskih i cikličkih fluktuacija. Razlikuju se koncentracijska i konglomeratska diversifikacija.

Defanzivne strategije – riječ je o strategijama koje se prakticiraju u krizi, odnosno u okolnostima stagniranja ili opadanja konkurentne pozicije poduzeća. Ako ima dovoljno financijskih sredstava i ako je posao vrijedan, može se pokrenuti strategija ofenzivnog zaokreta s ciljem zaustavljanja negativnoga trenda i povratka poduzeća na stazu uspjeha. Realizira se reduciranjem operativnih troškova, ukidanjem neprofitabilnih proizvoda, prodajom nekretnina i opreme ili otpuštanjem radnika, ali se uz navedeno istodobno može ulagati u razvoj i kompetencije zaposlenika. Jedna od mogućih opcija je strategija ukopavanja i obrane. Sastoji se od raznih inačica postojeće strategije kako bi poduzeće zadržalo svoje tržišne udjele, razinu prodaje i konkurentnost. Nadalje, poduzeće može brzo izaći iz djelatnosti prodajom portfelja drugom konkurentu ili gašenjem proizvodnje. U tom slučaju riječ je o strategiji brzoga izlaska. Ako je u konačnici krah poduzeća neizbježan i nema boljega rješenja, katkad je najbolje i naj mudrije provesti likvidaciju poduzeća i imovine.

Strategije žetve – riječ je o strategiji *end-game*, strategiji sporoga izlaska ili strategiji žetve koja se nalazi negdje između zadržavanja statusa quo i što bržeg napuštanja. Naime, u određenome trenutku većina proizvoda i usluga napokon dosegne točku s koje se daljnji rast čini nesigurnim, troškovno neefikasnim ili nerealnim. Tada poduzeća često pokušavaju „požnjeti“ koliko mogu tako da ograniče nove investicije i troškove te maksimiziraju kratkoročne profite i tijekomove novca u pripremi za uredno napuštanje određenoga tržišta. Ovo je razumna opcija kada su dugoročni izgledi u pojedinoj industriji nepovoljni, kada djelatnost nije ključna za poduzeće, kada tržišni udio postaje preskup za održavanje ili obranu i sl.

Kombinirane strategije – najčešći su u složeno organiziranim poduzećima u kojima djeluje više strategijskih poslovnih jedinica (SPJ) ili samostalnih divizija pa uporaba samo jedne strategije nije primjerena, ni dovoljno učinkovita. Upotrebljava se na dva načina: simultano (kada se različite korporativne strategije istodobno provode u različitim SPJ-ima) i sekvencijski (kada se odabrane korporativne strategije provode u različitim razdobljima).

Što je korporativna strategija sveobuhvatnija i korjenitija, valja računati na snažnije, dulje i ozbiljnije opiranje zaposlenika. Najčešće ne znaju što mogu očekivati od nove strategije, što će ona značiti za njih osobno, što će donijeti ili oduzeti njihovim kolegama te poduzeću kao cjelini. Stoga strategiju valja sustavno planirati i provoditi kroz najvišu moguću razinu komunikacije sa zaposlenicima. Glavni smisao upravljanja promjenama je mijenjati postupke



ljudi da bi se polučili postavljeni ciljevi. Dosadašnja praksa je, međutim, pokazala da se u strukturi troškova vezanih uz promjene u poduzeću, oko 80 % sredstava usmjeri na tehnologiju, a samo 20 % na upravljanje promjenama i ljudsku sastavnicu. To i jest glavni razlog neuspjeha većine inicijativa za promjene.

Korporativna strategija bit će djelotvorna ako ostvari svoju svrhu, to jest opstanak i napredak poduzeća uz razumne troškove, u predviđenome vremenu, sa zavidnom produktivnosti i postignutim zadovoljstvom svih dionika (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 175-176). Donošenje korporativne strategije započinje pripremom, nastavlja se usvajanjem i provođenjem, a završava kontrolom izvršenja i uklanjanjem odstupanja od planiranih veličina. Prolazeći kroz proces donošenja ovoga dokumenta, uprava unaprjeđuje i komuniciranje s vlastitim ljudima te proizvodima i uslugama. Odabir primjerenih komunikacijskih kanala može biti vrlo učinkovito sredstvo za raspravu, razumijevanje i prihvaćanje ovoga strategijskog dokumenta na svim hijerarhijskim razinama. To podrazumijeva osmišljavanje i provedbu odgovarajućega komunikacijskog plana kao pisanoga iskaza menadžmenta o tome kako će se strategijske odrednice spustiti na niže hijerarhijske razine i koji će se komunikacijski postupci provoditi na svakoj od njih.

Izradom strategije organizacija je došla na pola puta do svojega uspjeha. Osmišljavanje misije, vizije, zajedničkih vrijednosti te strategija i ciljeva neće joj biti od prevelike koristi ako to s papira ne provede u djelo, to jest ako strategijski plan dobro ne implementira. Većina procesa strategijskog menadžmenta nije donijela željene rezultate zato što su menadžeri, a i ljudi u organizaciji općenito zakazali u implementaciji. Stoga je na menadžmentu u sljedećoj fazi strategijskog procesa, strategijskoj implementaciji, velika odgovornost i veliki zadatak, a to je da strategiju s papira uspješno implementira i organizaciji osigura svijetlu budućnost.

## 5. STRATEGIJSKA IMPLEMENTACIJA

Formulacija strategije dio je koji se obavlja na papiru. Implementiranje strategije predstavlja transformaciju ideja s papira u praksu. To je proces koji sa sobom nosi velik rizik, ali i velike prednosti ako se dobro provede. Strateška implementacija uključuje strukturu, sustave i procese koji se koriste za obavljanje aktivnosti vezanih uz izvršenje strategije (Daspit i sur., 2017: 6-29). Implementacija strategije temelji se na kulturi poduzeća, odnosno sustavu vrijednosti koje najviše poslovodstvo mora stvarati i neprestano njegovati i time održavati. Bez stvaranja sljedbenika koji duboko vjeruju u ideje nastale tijekom sastavljanja strategije, implementacija strategije neće uspjeti u onoj mjeri u kojoj bi objektivno mogla (Mencer, 2012: 287).

Loša implementacija strategije uzrokuje niz strateških promašaja. Izbjegavanje promašaja u fazi implementacije moguće je traženjem odgovora na tri pitanja (Mencer, 2012: 289):

- Tko su ljudi koji će provesti strateški plan?
- Što se mora učiniti da se operacije u poduzeću svrstaju prema novoodređenom usmjerenju?
- Kako će ljudi raditi zajedno čineći što je potrebno?

Ista ta pitanja poželjna su i kada se razmatraju razlozi za i protiv pojedine strateške alternative (Mencer, 2012: 289). Bez efektivno implementirane strategije poduzeće neće biti u mogućnosti ubrati koristi od uspješno provedenog strategijskog promišljanja i planiranja. Šest komponenti na koje bi se menadžeri trebali usredotočiti kako bi uspješno proveli implementaciju su (Mencer, 2012: 291):

1. struktura
2. sustavi
3. vještine menadžmenta
4. stil vođenja
5. osobne karakteristike ljudi uključenih u menadžment
6. zajedničke vrijednosti, odnosno kultura.

U fazi implementacije najvažniji korak je uskladiti elemente proizvodnog procesa, odnosno rad i imovinu. Implementacija strategije temelji se na sustavu vrijednosti koje rukovodeći menadžment mora konstantno razvijati i nadograđivati. Važan korak u procesu implementacije je stvaranje osoba koje će vjerovati u uspjeh implementacije strategije.

Budući da u poduzeću postoje različite vrste resursa: financijski, fizički, ljudski i tehnološki, kojim je potrebno upravljati, potrebno je na svaki od njih obratiti pozornost te mu dati dovoljno pažnje zato što jedan nepromišljen korak „naprijed“ može poduzeće vratiti dva koraka natrag i uzrokovati rušenje čitavog procesa implementacije strategije.

Kako bi se stvorila struktura poduzeća na temelju koje će biti moguće ostvariti konkurentsku prednost te rast i razvoj, potrebno je oformiti interno vođenje kojim će se dalje koordinirati provedbom strategije. Jedna od ključnih faza je uspostava sustava nagrađivanja radi motiviranja zaposlenika na ispunjenje zadanih ciljeva u ograničenom vremenu s ograničenim sredstvima. Sustav nagrađivanja zaposlenika vrlo je važan za poduzeće kada kreće u proces implementacije strategije s obzirom na to da motivirani zaposlenici daju sve od sebe i brinu se za poduzeće, a pozitivna radna okolina uvijek daje dobre rezultate. Potrebno je da vodeći ljudi poduzeća potaknu sinergiju unutar poduzeća kako bi se smanjila bilo kakva odstupanja u implementaciji i slijedili svi postupci prema uspješnim promjenama. Često se imperativ stavlja na kreiranje strategije, a manje pozornosti pridodaje se implementaciji. Različita istraživanja upućuju na činjenicu da je implementacija strategije najmanje dva puta teža od procesa formuliranja i kreiranja strategije kojem se često pridaje puno više pozornosti. Robin Speculand (2009: 167-172) navodi da devet od deset procesa implementacije potvrđuje spomenutu tvrdnju – strategija poduzeća ne da nije uspjela zbog lošeg formuliranja, već zbog lošeg implementiranja. Također, navodi da su ljudi otvoreni za promjene, ali onda kada su one komunicirane na pravi način.

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenosjenje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice. Oblikovanje sustava komunikacije u organizaciji vrlo je složen i odgovoran zadatak koji obuhvaća tehničko-organizacijske, sociološke i psihološke probleme sa znatnim ekonomskim implikacijama. Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Da bi organizacija uspješno djelovala, treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja i donošenje odluka. U suvremenoj organizaciji tijekom informacija treba biti brži nego ikada prije.

Tako, na primjer, i kratko zaustavljanje proizvodne linije može uzrokovati proizvodni i financijski gubitak za organizaciju (Jurković, 2012: 387-399).

Složenost procesa implementacije zahtijeva prepoznavanje i razumijevanje kritičnih točaka te razvoj alata s pomoću kojih će se određeni problemi riješiti ili barem ublažiti kako bi se povećali izgledi za uspješno vođenje procesa. Polazna je osnova za definiranje i određivanje operativnih alata za implementaciju strategije provođenje procjene stavova, razmišljanja, ponašanja i vjerovanja svih sudionika procesa implementacije. Rezultat toga procesa bit će klasifikacija zaposlenika poduzeća u četiri osnovne skupine (Radoš, 2010: 163-183):

1. promotori promjena
2. potencijalni promotori
3. protivnici promjena
4. prikriveni protivnici promjena.

Obično je situacija u poduzećima takva da je mali broj onih koji otvoreno podržavaju promjene, to jest puno je veći broj onih koji se na ovaj ili onaj način protive promjenama. Za svaku od definiranih skupina zaposlenika potrebno je odrediti specifične aktivnosti i alate koji će pridonijeti povećanju razine efikasnosti procesa implementacije. Tehnike i pomagala koji se rabe u implementaciji strategije moguće je razvrstati prema području djelovanja ili usmjerenja u tri temeljne skupine (Radoš, 2010: 163-183):

- a) tehnike upravljanja percepcijama i uvjerenjima zaposlenika
- b) tehnike usmjerenje na upravljanje organizacijskima odnosima i strukturama
- c) tehnike rješavanja operativnih problema.

Protivnike promjena potrebno je kontrolirati, to jest promijeniti njihov odnos prema promjenama primjenjujući metode koje utječu na percepcije i stavove. Cilj je da se protivnike promjena pretvoriti u osobe koje podržavaju promjene. Proces promjene mišljenja najčešće je podržan različitim nematerijalnim poticajima i aktivnostima, ali po potrebi i negativnim sankcijama. U situacijama u kojima nije moguće promijeniti ili barem ublažiti stavove protivnika promjena potrebno je pristupiti otpuštanju takvih zaposlenika. Promotori promjena ne zahtijevaju dodatnu energiju i uvjeravanje, to jest oni postaju sredstvo održavanja promjena. Prikrivene protivnike promjena karakterizira negativan stav prema promjenama, ali

i pozitivno organizacijsko ponašanje, dok potencijalne promotore obilježava nedostatak povjerenja ili pasivan odnos prema promjenama iako su njihovi stavovi u konačnici pozitivni.

Osnovni cilj upravljanja percepcijama i uvjerenjima zaposlenika je promjena stavova, to jest ostvarenje pozitivnog stava prema promjenama. Neka od najčešćih pomagala u tom procesu usmjerena su na prikaz misije i vizije različitim simbolima, prikazima, ilustracijama koje pomažu shvaćanju i razumijevanju često nejasno prikazanih kategorija. Međutim, osim pisanih materijala potrebno je služiti se različitim ritualima i simbolima koji će na jednostavan i svima prihvatljiv način prikazati, objasniti i promovirati stavove i uvjerenja poželjna u organizaciji. Utjecati na ponašanje zaposlenika, u konkretnom slučaju na promjene ponašanja onih koji se protive promjenama ili onih koji imaju potencijala da postanu promotori, moguće je uporabom različitih alata koji se temelje na odnosima moći u organizaciji.

Ovisno o situaciji ili karakteristikama promjena moguće je govoriti o dvije vrste tehnika. Jedne koje naglašavaju različite metode materijalne i nematerijalne nagrade i druge koje su usmjerene na primjenu prisilnog obuzdavanja negativnog ponašanja. Neki od alata kojima se pokušava potaknuti pozitivno ponašanje sudionika u procesu promjena su: (1) napredovanje u organizaciji, (2) povećanje formalnog autoriteta, (3) primjena nove bonus sheme, (4) javno priznanje, (5) posebne nagrade i priznanja i druge. Tako, na primjer, u kineskom luksuznom hotelu Portman Ritz-Carlton svoje zaposlenike nagradama potiču da poboljšaju brojke i poslovanje novim i inovativnim idejama i rješenjima. Ako poboljšate „brojeve“, bit će te nagrađeni na kraju godine (Yeung, 2006: 267-275). S druge strane, alati kojima se služi u situacijama kada nije moguće pronaći pozitivan način utjecaja na ponašanje sudionika procesa implementacije usmjereni su na obuzdavanje negativnog stava i klime uskraćivanjem pomoći i posebnih beneficija, primjenom nepovoljnijih financijskih shema, prebacivanjem na drugo radno mjesto pa čak i otpuštanjem iz poduzeća. Prema istraživanju provedenom na 528 poduzeća 2004., 2005. i 2006. godine, kritični čimbenicima za uspjeh procesa implementacije strategije su (Radoš, 2010: 163-183):

- jasno definiranje odgovornosti i ovlaštenja
- prikaz strategije kroz sustav operativnih planova
- usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom
- komunikacija strategije na svim organizacijskim razinama

- kontinuirana prilagodba strategije uvjetima poslovanja.

## **5.1. Organizacija vođena strategijom**

Organiziranje je menadžerska funkcija strategijskog karaktera uz čiju pomoć menadžment stvara pretpostavke za ostvarivanje definirane i oblikovane poslovne strategije. U okviru organiziranja kao menadžerske funkcije, menadžment dizajnira organizacijsku konfiguraciju, to jest projektira optimalne organizacijske strukture poduzeća. Funkcija organiziranja je veoma važna sustavu upravljanja jer je ona primarni mehanizam koji menadžeri koriste za aktiviranje planova. Organiziranje stvara i održava odnos među svim organizacijskim resursima tako što pokazuje kojima će se resursi koristiti za određene aktivnosti, kada, gdje i kako. Temeljito organiziranje pomaže menadžerima da minimiziraju skupe slabosti, poput podvostručavanja napora i neiskorištavanja organizacijskih resursa (Certo, Certo, 2008: 228).

Organizacijska struktura prikazuje kako će se odvijati poslovna strategija uz pomoć aktivnosti operacijskog menadžmenta, a sve radi učinkovitoga ostvarenja postavljenih ciljeva. Osnovna tehnika strategijskoga menadžmenta čija primjena dovodi do organizacije vođene strategijom je lista usklađenih ciljeva koja govori o načinima stvaranja vrijednosti kroz ulaganja u potrošače, dobavljače, zaposlenike, tehnologiju i druge oblike nematerijalne infrastrukture. Na temelju tih načela stvara se organizacija koja omogućuje efikasnu implementaciju strategije. Svakako je bitno naglasiti da strategiju ne treba poistovjećivati s procesom upravljanja jer on pretpostavlja kontinuitet koji započinje misijom. Kako je već rečeno, sve aktivnosti strategijskoga menadžmenta moraju biti usklađene s misijom pa je menadžment zadužen da na efikasan način osigura rad poduzeća koji polazeći od misije vodi do konkretnih poslovnih aktivnosti. Uspješnost organizacije vođene strategijom pretpostavlja integriranje svih strategijskih organizacijskih dijelova i njihovu međusobnu koordinaciju. Istraživanje Andersena na 185 proizvodnih poduzeća u dinamičnoj okolini pokazalo je da su decentralizirana izrada strategije (izranjajuća strategija – utemeljena na organizacijskoj kulturi) i strateško planiranje komplementarni i značajni prediktori organizacijske učinkovitosti (Rudelj, 2012: 65-81).

Oblikovanje organizacijske strukture važno je radi provođenja zadataka i jasnoga definiranja odgovornosti za uspješnost poduzeća. Njegovo besprijekorno funkcioniranje

podrazumijeva odlučivanje, koordinaciju na svim razinama te apsolutnu uspostavu mreža komuniciranja koje održavaju i podržavaju ostvarenje planiranih ciljeva. Organizacijska struktura treba uvijek slijediti ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije. Organiziranje je djelatnost kojom se na najučinkovitiji način strukturiraju pojedini elementi radi što djelotvornijega ostvarenja ciljeva. Ishod toga procesa je organizacijska struktura.

Organizacijska struktura treba biti oblikovana tako da razjasni tko će obavljati koje zadatke i tko je odgovoran za koje rezultate, da ukloni prepreke te dovede do odlučivanja i mreža komuniciranja koji odražavaju i podržavaju ciljeve poduzeća. Ujedno struktura mora omogućiti transparentnost procesa, ponajprije onih koji dodaju vrijednost. Poželjna je što plića struktura, odnosno organizacija unutar koje se eliminiraju zastoji i dvostruko obavljanje zadataka te uklanjaju nepotrebni procesi. Organizacijska struktura definira međudnose i naznačuje gdje su u poduzeću formalni izvori moći. Strukture također olakšavaju odlučivanje jer definiraju hijerarhijske razine i autoritet.

Sigurno je da organizacijska struktura ne bi trebala biti statična već vrlo dinamična i ovisna o utjecaju unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije. To znači da će organizacije koje su na nestabilnome tržištu i okolini sigurno često morati redizajnirati organizacijsku strukturu, dok stabilni gospodarski subjekti neće zahtijevati gotovo nikakve korektivne aktivnosti. Organizacijska shema svakoga gospodarskog subjekta jednim dijelom proizvod je vlastite situacije, a odražava prošle organizacijske obrasce, promjene unutarnjih okolnosti, menadžerske prosudbe o hijerarhijskim odnosima i načela po kojima se dodjeljuju zadaci.

Temeljna zadaća organiziranja je, dakle, učiniti ljudsku suradnju učinkovitom. Stoga, pri dizajniranju radnih mjesta u organizacijske cjeline, i naročito njihova dimenzioniranja, treba spoznati ulogu raspona menadžmenta. Tendencije za širom participacijom menadžera u odlučivanju i povećanjem razvojnih perspektiva menadžera idu u prilog uspostavljanju organizacijskih struktura s manjom visinom. Uvjeti, unutarnji i vanjski, kao i kvaliteta raspoloživoga menadžerskog potencijala, najviše utječu na uspješna rješenja (Horvat, Perković, Trojak, 2017, 210-212).

## **5.2. Ljudski potencijali kao resurs za osposobljavanje organizacije**

Upravljanje ljudskim potencijalima bitan je resurs za osposobljavanje organizacije, a čiji je zadatak privući, odabrati i razvijati ljudske potencijale. U okviru ovoga resursa menadžeri

stvaraju pretpostavke za visok stupanj zadovoljstva zaposlenih i njihove motiviranosti. Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i pridonose ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna menadžerska zadaća. Također, jedna od ključnih strateških uloga menadžera je korištenje svog svojeg znanja, energije i entuzijazma kako bi pružili strateško vodstvo za svoje podređene i tako razvili visoko produktivnu organizaciju. Više različitih autora identificiralo je nekoliko ključnih obilježja dobrih strateških vođa, a to su (Hill, Jones, Schilling, 2014: 29):

- vizija
- rječitost i dosljednost
- artikulacija poslovnog modela
- predanost
- informiranost
- spremnost na delegaciju i osnaživanje
- pametno korištenje moći
- emocionalna inteligencija.

Velika većina istraživanja pokazala je da je ljudski kapital glavni pokretač visokog rasta. Ljudski kapital (Demir, Wennberg, McKelvie, 2017: 431-456) unaprjeđuje se kroz edukacije i sastoji se od vještina ključnih zaposlenika, iskustva osnivača, kognitivnih vještina menadžera te stručnosti menadžera osnivača. Proces stvaranja ljudskih potencijala započinje u okviru planiranja i organiziranja. Poduzeća zbog konkurentske prednosti i njezina razvitka moraju sustavno i osmišljeno pristupiti menadžmentu ljudskih potencijala i temeljiti ostvarenje svojih ciljeva na sposobnostima svojih zaposlenika. Glavna zadaća upravljanja ljudskim potencijalima je učinkovito povezivanje zaposlenika s uspjehom poduzeća. Ta se zadaća može ostvariti i sustavnom disperzijom informacija te artikuliranjem specifičnih vrijednosti koje će potvrditi demokratske odnose unutar organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje stalne promjene usmjerene na poboljšavanje organizacijskih odnosa. Osobitu pozornost treba posvetiti sofisticiranim metodama motivacije te mjerenju radnog učinka.

Za djelotvorno i učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima zainteresirane su brojne interesne skupine. Trgovačko društvo je ponajprije zainteresirano za povećanje proizvodnosti i usavršavanje procesa unutar lanca dodane vrijednosti. Dioničare/vlasnike zanima stalno povećanje profitne stope odnosno povrata na investiciju pri čemu su ljudski potencijali vitalan segment. Kupci očekuju stalno snižavanje cijena proizvoda i usluga te



poboljšavanje kvalitete i dizajna. Zaposlenicima je prvi cilj usavršavanje organizacijskih odnosa i uvjeta rada. Društvene institucije zainteresirane su za uključivanje poduzetnika u rješavanje važnih socijalnih problema. Strateški partneri (dobavljači, distributeri) inzistiraju na uvođenju najsuvremenijih menadžerskih modela, kao što su, na primjer, upravljanje totalnom kvalitetom i poslovni reinženjering.

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje nekoliko bitnih procesa, koji započinju stalnim praćenjem tržišta rada i organizacijskoga okruženja općenito. Neprekidno provođenje i upravljanje promjenama mora biti plansko i racionalno. Pribavljanje ljudi, odnosno zapošljavanje jedan je od središnjih procesa. Nužno je provoditi permanentnu stalnu dodatnu izobrazbu uz pomoć radionica i treninga. Procjena radnoga učinka usko je vezana uz nagrađivanje, a jedan od procesa je i poboljšavanje radnih uvjeta. Istodobno planiranje ljudskih potencijala mora biti neposredno vezano uz ostvarenje korporativne strategije. Vizija, misija, strategija, a ponajviše operativna politika upozoravaju na potrebe za određenim profilom zaposlenika. Potrebno je poznavanje jakih i slabih strana zaposlenika na kojima se temelji dodatna izobrazba i trening radi što učinkovitije mobilnosti ljudskih potencijala unutar poslovne organizacije. Analiza unutarnjih organizacijskih odnosa i vanjskoga okružja pretpostavke su izrade predviđanja potrebe za određenim profilom ljudi.

Planiranje potreba za ljudskim potencijalima jedan je od elemenata uspješnoga dugoročnoga razvoja. Posebna pozornost mora se posvetiti planiranju pribavljanja te organizacijske mobilnosti srednjeg i vodećeg menadžmenta. Uspjeh poslovne organizacije u znatnoj mjeri ovisi o kvaliteti menadžmenta koji oblikuje korporativnu kulturu, delegira ovlasti te uvodi različite motivacijske mehanizme, kao i za uspostavu i realizaciju vizije i misije poduzeća. Menadžeri umrežavaju sve organizacijske resurse kako bi unaprijedili organizacijsku konkurentnost, što je bitno i za male poduzetnike.

Pribavljanje ljudi, uključujući i menadžere, složen je planski proces ako se nastoje osigurati kvalitetni ljudi koji mogu unaprijediti organizacijsku konkurentnost. U protivnom se navedeni proces svodi na volontarizam i slučajnost, što u pravilu znači pribavljanje nestručnjaka. Za svako poduzeće koje se neprekidno razvija, vrlo je važno planiranje potrebnih zaposlenih u skoroj budućnosti. Neprekidan postupak usavršavanja i pribavljanja ljudi uvelike omogućuje organizacijski razvoj za koji su još bitni financije, inovacije i usmjerenost na kupce. Vidljivo je kako sve ključne varijable organizacijskog uspjeha počivaju na kreativnosti ljudi. Stvaralaštvo se ne smije ograničiti samo na strategijske organizacijske funkcije već mora prožimati cjelokupnu strukturu (Horvat, Perković, Trojak, 2017: 213-217).

### **5.3. Uvođenje informacijskih i operativnih sustava**

Informacije postaju bitan dio koji se rabi i koji je potreban u upravljanju i procesu odlučivanja. Globalizacija i tehnološka revolucija stvorile su razdoblje intenzivne kompeticije na svim poljima. Drugim riječima, na tržištu ostaju samo oni koji se na vrijeme prilagode tržišnim okolnostima. Jedno od najdinamičnijih područja promjena u našem dobu su informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT). Menadžment je proces konverzije informacija u akciju kroz proces poslovnoga odlučivanja, a to znači da su informacije jedan od najhitnijih strateških resursa i vrlo bitan izvor konkurentske prednosti.

Strategije nije moguće provesti bez određenih unutarnjih sustava za poslovne operacije. Svijet se umrežio i kao da je odlučio sve informacije učiniti jednako važnima i dostupnima. Informacijsko-komunikacijska tehnologija postala je najjače sredstvo za radikalno mijenjanje tradicionalnih pretpostavki i uloga, odnosno svojom jedinstvenošću ona nove načine djelovanja čini mogućima i realnima. Informacijsko doba stvorilo je suvremene računalne i telekomunikacijske tehnologije koje omogućuju prikupljanje i pohranu golemih količina podataka. Sveprisutna elektronička i računalna pomagala upotrebljavaju se u praktički svim aspektima poslovnoga i društvenog života. Osim što pojednostavljuju život, elektronička pomagala postaju generatori podataka bilo da im je to osnovna namjena ili tek popratni efekt.

Možda nismo ni svjesni koliko je naših odluka, odabira i navika zabilježeno u različitim bazama podataka. Primjerice, blagajna u trgovini bilježi svaki kupljeni proizvod; telekomunikacijski operater ima podatke o vremenu, trajanju, odredištu i cijeni svakoga upućenog poziva; banke i izdavatelji kreditnih kartica raspolažu informacijama o financijskim navikama i mogućnostima te iznosima i lokacijama različitih financijskih transakcija; web serveri bilježe posjećenost različitih stranica, a time i navike i preferencije posjetitelja itd.

U današnjem poslovanju u kojem visoki menadžment donosi odluke vrijedne milijune ili čak milijarde eura, valjana i pravodobno dobivena informacija znači opstanak. Informacija kao resurs ima specifična obilježja: ona se, za razliku od materije i energije, ne troši korištenjem, niti smanjuje raspodjelom. Razni korisnici mogu je višekratno rabiti uz skromno trošenje materije i energije. Suvremena poduzeća instaliraju informacijske sustave koji imaju za cilj dostaviti pravu informaciju na pravo mjesto, u pravo vrijeme i uz minimalne troškove. U praksi nije tako lako taj cilj i ostvariti. Menadžeri koji su iskusili fantastične mogućnosti

elektroničke opreme koja dopušta brzu i ekonomičnu obradu goleme količine podataka, opravdano se brinu za opasnost od poplave informacija.

Inače, svrha informacijskih sustava je prognozirati varijacije budućih poslovnih događanja na osnovi znanja otkrivenih u podacima i njihovim logičkim povezivanjem. Unaprijed izvršenim simulacijama budućega poslovnog pothvata, dakle kvalitetnim informiranjem upravljačke strukture racionalnije odlučuju što bi trebala biti važna premisa za uspješnije vođenje poduzeća. Iako su ove tehnologije danas strateški resurs kojim poduzeća mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, ipak se njima većinom koriste u razmjerno uskom, operativnom, odnosno tehničkom smislu. Evidentan je jaz između perspektiva i mogućnosti informacijske tehnologije i njezine stvarne primjene u poslovanju. Prepreka tome jest i relativna informacijska nepismenost menadžera kao korisnika. Nažalost, s porastom količine dostupnih podataka, mogućnost njihova praćenja i razumijevanja drastično opada. Stoga se sve više povećava jaz između rastućeg trenda generiranja podataka i mogućnosti njihova iskorištavanja.

Informacijske tehnologije omogućuju strateški prednost jer djeluju na temeljne poslovne parametre (snižavanje troškova, proizvodi po željama kupaca, brzina reakcije na tržišne prilike). Vrlo buran i dinamičan razvoj nameće i brzo djelovanje i inteligentnije tržišno ponašanje, pa znanje i inteligencija postaju glavni resurs informacijske ere. Valja naglasiti da je informatizacija sveprisutan fenomen pogotovo u razvijenim zemljama pa sama po sebi više nije poslovna prednost. Sve značajnije je kompetentno i učinkovito vrednovanje odnosno analiziranje brojnih informacija i podataka jer je to podloga odlučivanja.

Radi prikupljanja i obrade golemih količina informacija razvijaju se menadžerski informacijski sustavi (MIS). Oni su u početku bili usmjereni na obradu transakcija, primjerice na obradu zaliha, praćenje proizvodnje i prodaje i slično. S vremenom su oni evoluirali i počinju služiti menadžmentu za potporu u poslovnom odlučivanju, posebice pri uvođenju poslovnih promjena. Današnji integrirani softverski paketi podržani bazama znanja i metodama umjetne inteligencije simuliraju donošenje zaključaka i izravno determiniraju postupke menadžmenta. Informacijski sustavi u svakom trenutku omogućuju kontrolu implementiranih inicijativa i dnevnih operacija te intervenciju u slučaju skretanja s puta (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 217-219).

S razvojem informacijske tehnologije menadžerima se pružaju nove mogućnosti i načini vođenja poduzeća. Jedna od tih novih mogućnosti je upravljanje korporativnim učincima ili

CPM (engl. *Corporate Performance Management*). On je jedan od relativno novijih sustava poslovne inteligencije koji podržava strategijsko određenje poduzeća uz korištenje informacijskih tehnologija. Riječ je zapravo o poslovnoj filozofiji potpomognutoj najsuvremenijom informatičkom tehnologijom, odnosno složenim programskim rješenjima koja menadžmentu osiguravaju brze i točne podatke na kojima mogu temeljiti odluke. Općenito, implementacijom CPM-a svako poduzeće može detaljnije i sigurnije nego do sada (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 221):

- promatrati pojedine tržišne segmente
- doznati gdje, čime, kod kojih kupaca nastaje poslovni rezultat
- analizirati ponašanja kupaca (i dobavljača)
- doznati tko su ključni kupci, dobavljači, troškovi
- lakše pregovarati s kupcima i dobavljačima
- predviđati buduće pojave
- uočavati temeljne probleme (baviti se uzrocima, a ne posljedicama)
- analizirati učinkovitost upravljanja.

Poduzeća mogu uspostaviti sustav CPM-a da bi optimizirali svoje aktivnosti. Ključne su mu prednosti da ciljevi, strategije i aktivnosti postaju transparentne na korporativnoj razini. Činjenica da prosječno poduzeće analizira samo 10 % podataka koje prikupi, govori o potrebi uvođenja CPM-a koji bi trebao omogućiti analizu i preostalih 90 % podataka. Ako je poduzeće uspješno poslovalo i s analizom 10 % podataka, analiza ostalih podataka dat će mu strategijsku prednost pred konkurencijom (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 220).

## 6. STRATEGIJSKA EVALUACIJA I KONTROLA

Kontroliranje i evaluacija osiguravaju odvijanje procesa u skladu sa zacrtanim planovima. Kontrola je proces kojim se utvrđuje stupanj ostvarenja planiranih ciljeva i poduzimanja radnji za korekciju eventualnih odstupanja (Perčević i sur., 2012: 258). Evaluacija ima za cilj pružiti procjenu na sustavan i objektivan način, projekta, programa ili politika, koji su u tijeku, završeni ili u fazi provedbe, kao i njihovih rezultata. Cilj ovoga postupka je mjerenje relevantnosti i postizanja ciljeva, uključujući učinkovitost i održivost djelovanja.<sup>4</sup> Evaluacija se također može koristiti za prepoznavanje „najbolje“ strategije među nizom strategija ili kako bi se utvrdilo koliko je dobra postojeća strategija (Punt i sur., 2017: 303-334).

Uspješno poslovanje ne znači samo sastavljen plan poslovanja i razvitka i organizaciju njegova provođenja, nego i upravljanje koje treba nadgledati provedbu organizacijskih smjernica. Kontroliranje nije samo naknadna reakcija na ono što se dogodilo, već, također, moguće držanje strukturnog cilja gospodarskog subjekta, kao i predviđanje novih pojava na koje poduzetnik, odnosno zaposleni trebaju reagirati. Temeljna svrha strateške kontrole je u tome da pomogne vrhovnom menadžmentu u ostvarivanju ciljeva organizacije s pomoću nadzora i vrednovanja procesa strategijskog menadžmenta u cjelini, a posebno u implementaciji odabrane strategije. Planski provedena kontrola učinkovit je alat za upravljanje kvalitetom, koji se može koristiti strateški za provođenje revizije procesa u proizvodnji. Ako se učinkovito provede, može popuniti jaz između očekivanja kupaca i ciljeva proizvođača (Jumbad, Chel, 2018: 1-8). Četiri su osnovna razloga zbog kojih se provodi strategijska kontrola s evaluacijom rezultata (Horvat, Perković, Trojak, 2017: 72-73):

1. promjene u vanjskom okruženju poduzeća (i njihov utjecaj na koncipiranje korektivnih akcija)
2. delegiranje (i potenciranje individualne odgovornosti za ostvarenje strategijskih ciljeva)
3. kompleksnost poduzeća (kontrolom se analizira uzročno-posljedična veza koju uvjetuje odnos strategija-organizacijska struktura)
4. menadžerske pogreške (identificiranje i korigiranje negativnih posljedica iracionalnih postupaka i odluka menadžmenta).

---

<sup>4</sup> <http://europski-fondovi.eu/vijesti/zna-i-pojam-evaluacije-projekta> (pristupljeno 8. studenoga 2018.)

Dakle, vizija, ciljevi, strategija i pristupi strategijskoj provedbi nikad nisu konačni jer je riječ o trajnom procesu, a ne o povremenoj zadaći. Jednu od temeljnih menadžerskih kompetencija čini sposobnost određivanja mjernih veličina i procesa kojim poduzeće ostvaruje svoju strategiju (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 73). Postupak evaluacije u kontekstu strateškog menadžmenta zapravo je svojevrsan proces preispitivanja sposobnosti i zrelosti planiranja i ostvarivanja poslovnih procesa, odnosno proces učenja na vlastitoj koži, a taj je pristup i u odgoju i u učenju temelj svih racionalnih, i time često uspješnih aktivnosti jer stvara samopouzdanje i smjelost prilikom promišljanja i realizacije zamišljenog (Mencer, 2012: 331). Prema Gutić i Paliaga (2017: 229) faze strateške kontrole su:

1. definiranje cilja mjerenja, odnosno kontrole
2. definiranje i uspostava standarda za mjerenje performansi
3. mjerenje rezultata
4. poduzimanje korektivnih aktivnosti.

Svaka faza treba biti točno razrađena. Tako, na primjer, prva faza treba odgovoriti na sljedeća pitanja (Gutić, Paliaga, 2017: 229):

- a) Koji će se procesi točno mjeriti?
- b) Što će se u tim procesima mjeriti?
- c) Koji procesi najbolje odražavaju strateške ciljeve?
- d) Koja će se mjerila za odstupanje primjenjivati?
- e) Zašto je došlo do odstupanja?
- f) U čemu se odstupanja sastoje?
- g) Gdje su nastale pogreške?
- h) Tko je učinio pogrešku?
- i) Tko snosi odgovornost za pogrešku?
- j) Imamo li dostupne i vjerodostojne informacije o pogreškama itd.?

Strategijske kontrole nema bez jasnih standarda. Oni trebaju unaprijed biti definirani i objektivno utemeljeni. Standardi su ujedno i signali koji tijekom trajanja strateških aktivnosti upućuju na odstupanja od predviđenih veličina ili tijeka realizacije strateške aktivnosti.

Koraci u evaluaciji i kontroli su:<sup>5</sup>

1. definiranje parametara za odlučivanje
2. definiranje krajnjih vrijednosti za te parametre
3. obavljanje mjerenja
4. usporedba izmjerenih rezultata s redefiniranim standardom
5. uvođenje nužnih izmjena.

**Slika 7.** Faze u procesu strategijske evaluacije i kontrole



Izvor: obrada autora prema Perkov, D. (2018)

### 6.1. Strategijska kontrola i sustav povratne veze

Bez ciljeva i planova nemoguće je provesti kontrolu jer se učinkovitost mora mjeriti u skladu s nekim postavljenim ciljevima. Kontrola je zadaća svakoga menadžera, bio on predsjednik ili nadzornik iz čega proizlazi da su osnovne zadaće kontrolinga sljedeće (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 244):

- predočavanje financijskih (računovodstvenih) informacija upravi i nadzornom odboru
- suradnja u procesu upravljanja
- stručna pomoć pri operativnome i strategijskom upravljanju
- ustroj internoga nadzora i kontrolinga
- pomoć pri ustroju računovodstva i poslovnog informiranja
- izrada analiza i prognoza
- predlaganje mjera u vođenju poslovanja
- ustroj računalnoga sustava za potrebe kontrolinga.

Kontroliranje je bitna funkcija na svakoj menadžerskoj razini te povećava red, odnosno pridonosi smanjenju kaosa, čineći transparentnima uzajamne ovisnosti među pojedinim

---

<sup>5</sup> Perkov, D., op. cit..

područjima, kao i njihov doprinos ostvarenju poduzetničkoga cilja, što zahtijeva i usavršavanje arhitekture sustava poslovnoga upravljanja. Proces strategijske kontrole mora definirati točke koje će biti prioriteta u poslovanju te ih nadzirati kako bi se uvjerio da se smjer cjelokupnoga poslovanja odvija prema planu. Točke koje se odabiru kao kontrolne moraju biti kritičke, što znači da se prema njima provodi cilj ostvarivanja poslovnih planova. Načelo kontrole s pomoću kritičkih točaka nalaže da uspješna kontrola zahtijeva usmjeravanje pozornosti na čimbenike koji su kritički za preispitivanje učinkovitosti prema planovima. Svaki cilj programa za planiranje, svaka aktivnost, svaka politika, svaki postupak i svaki proračun moraju postati pokazatelji prema kojima će se mjeriti učinkovitost poslovanja. U poslovanju su najčešće sljedeće vrste pokazatelja (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 245):

- pokazatelji izraženi u fizičkim jedinicama – nenovčani pokazatelji, fizički pokazatelji koji su izraženi kvalitativno i kvantitativno (na primjer, koliko je potrebno sati rada za jedinicu outputa, potrošnja goriva, otpornost materijala)
- pokazatelji izraženi u troškovima – pokazatelji izraženi u novcu, po jedinici proizvodnje, trošku radnoga sata, materijala itd.
- kapitalni pokazatelji – kapitalni pokazatelji odnose se na kapitalna ulaganja poduzeća te su zbog toga povezani s bilancom, a ne s računom dobiti i gubitka
- pokazatelji prihoda – pokazatelji prihoda dobiju se povezivanjem vrijednosti izraženih u novcu i prodaje
- programski pokazatelji – u nekim slučajevima menadžer mora donijeti promjene programa za određene dijelove u poslovanju
- nematerijalni pokazatelji – pokazatelji koji se ne mogu utvrditi fizički ni vrijednosno, već testovima, istraživanjima i metodama uzoraka koje su razvili psiholozi i sociolozi
- ciljevi kao pokazatelji – ideja je da nematerijalni pokazatelji polako slabe, a uvodi se mreža kvalitativnih (deskriptivni, programski i ciljani) i kvantitativnih (fizički i vrijednosni) pokazatelja
- strategijski planovi kao kontrolne točke za provođenje kontrolne strategije – strategijski planovi zahtijevaju kontrolu strategije, strategijska kontrola ne pruža samo informacije o stupnju učinkovitosti organizacije.

U središtu strategijske kontrole su efektivnost i efikasnost usmjerene na procese koji osiguravaju vrednovanje i izvršavanje planova. Upravljačka kontrola o kojoj je ovdje riječ, niz je koraka i aktivnosti koji se poduzima da bi se osigurali ostvarenje i djelovanje sustava

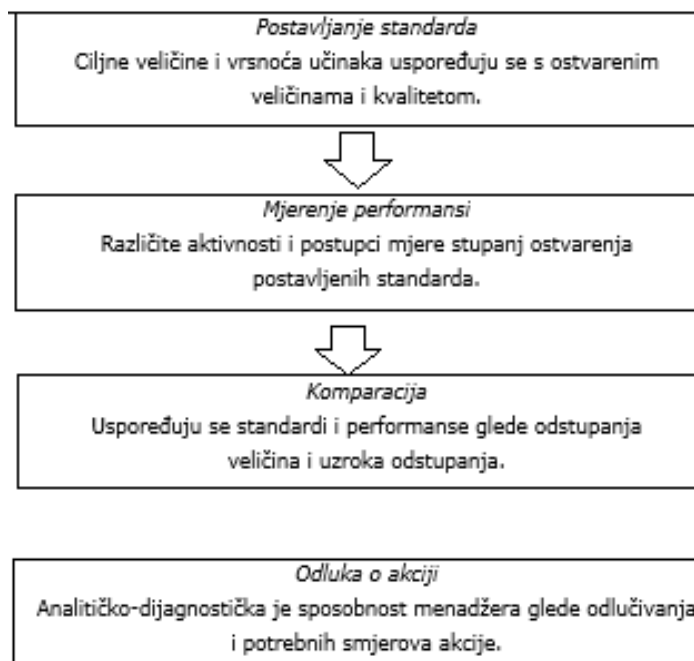


što bliže zacrtanim ciljevima i planovima. Menadžerska kontrola, dakle, počiva na ocjeni i povratnoj vezi, to jest na usporedbi cilja i ostvarenja (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 246).

## 6.2. Čimbenici djelotvornosti, tipovi i tehnike kontrole

Kako se učinkovitost izražava količinom resursa utrošenih u proizvodnji jedinice proizvoda, odnosno usluge, i kontrolni mehanizam toga izraza kvaliteta ekonomije treba biti tako dizajniran. Menadžerska kontrola obuhvaća sve resurse i sve aktivnosti u kompaniji. Efikasna strategijska kontrola ne može se ostvariti bez dobrog i efikasnoga informacijskog sustava jer ona mora biti pravovremena. Učinkovit sustav kontrole u svakome gospodarskom subjektu jest uspostavljanje primjerenoga kontroling procesa, što uključuje: postavljanje standarda, mjerenje performansi, komparaciju i odluku o akciji.

**Slika 8.** Učinkovit sustav kontrole



Izvor: Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2017): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb: Effectus

Tako shvaćena kontrola je jamstvo i sredstvo koje omogućuje ostvarivanje postavljenih ciljeva jer ona na osnovi informacija o odstupanjima ostvarenja postavljenih standarda omogućuje odlučivanje koje zapošljava potrebne razine menadžera za uklanjanje negativnih

zapreka koje ograničavaju ostvarenje planiranih veličina. Djelotvorna kontrola mora se temeljiti na kriterijima njezine povezanosti sa željenim rezultatima (pretpostavlja standardizaciju performansi, zaštitu imovine i osiguranje vrsnoće proizvoda ili usluga), objektivnosti (pretpostavlja dovoljan stupanj njezine nepristranosti što se tiče eventualne osobne koristi kontrolora) i kompletnosti (pretpostavlja dostatan stupanj prihvatljivosti i afirmativnog odnosa zaposlenika spram kontrole). Strategijska kontrola također može pomoći da se poboljša razina inovacija u gospodarskome subjektu, a to znači da poduzetnički menadžment treba kreirati organizaciju u kojoj će zaposlenici moći iskazati svoju kreativnost pri čemu su stimulirani na preuzimanje rizika inovativne djelatnosti. Nadalje kontrola se može promatrati i sa stajališta upravljanja poslovnim sustavima i kontroliranih razina. Sa stajališta upravljanja poslovnim sustavima razlikuju se tri temeljne vrste kontrole (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 247):

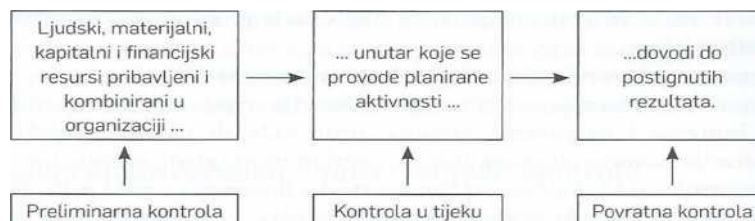
1. naknadna kontrola
2. test kontrola
3. anticipativna kontrola.

Kontrola se može podijeliti i na (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 248):

- a) preliminarnu kontrolu
- b) kontrolu u tijeku
- c) povratnu kontrolu.

Preliminarna kontrola usmjerena je na sprječavanje odstupanja u kvaliteti i kvantiteti resursa. Sadašnja ili kontrola u tijeku promatra tekuće operacije kako bi osigurali ostvarivanje postavljenih ciljeva. Povratna kontrola usmjerena je na rezultate, a to je korektivna akcija usmjerena na poboljšanje procesa.

**Slika 9.** Funkcija kontrole



Izvor: Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2017): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb: Effectus

Nadalje, kontrola se može promatrati sa stajališta kontrolnih razina, a to su (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 248):

- operacijska (kontrola jednoga ili više poslovnih sustava)
- organizacijska (kontrola cjelokupnoga organizacijskog sustava gospodarskoga subjekta)
- strategijska (kontrola sa stajališta ostvarivanja strategijskih ciljeva gospodarskoga subjekta).

Dvije su osnovne vrste strategijske kontrole (Gutić, Paliaga, 2017: 230):

- a) izvanorganizacijska strateška kontrola
- b) unutarorganizacijska strateška kontrola.

Izvanorganizacijska strateška kontrola provodi se na tržištu i pomoću tržišnih parametara. Odraž je uspješne ili neuspješne interakcije organizacije s njezinim okruženjem. Tri su osnovna oblika ove kontrole: kontrola pomoću tržišne vrijednosti, kontrola kroz stopu povrata uloženog kapitala i kontrola kroz transferne cijene. Unutarorganizacijska strateška kontrola primjenjuje se kad ne postoje objektivno potpuno mjerljivi standardi. Može biti birokratska, strateška kontrola i strateška kontrola kroz grupe (Gutić, Paliaga, 2017: 230). Kontroliranje ima zadatak gledati u budućnost i spriječiti sve ono što bi moguće ometalo ostvarenje postavljenih ciljeva. Na kraju, kontroliranje je dinamičan i trajan proces koji usmjerava menadžment u ostvarenju njegovih ciljeva, a to znači da ostvaruje sve postavljene standarde, štiti materijalnu i nematerijalnu imovinu poduzeća s posebnim naglaskom na osiguranje kvalitete proizvoda ili usluga.

Analiza i tehnike financijske kontrole je ispitivanje svih relevantnih činjenica u području financija poduzeća. Analiza i kontrola provode se s ciljem da se financijska situacija poduzeća upozna kako bi kontrolori mogli donositi što preciznije odluke. Te su odluke raznovrsne i odnose se ne samo na financiranje (prikupljanje, čuvanje, raspoređivanje novca i novčanih ekvivalenata) poduzeća, već i na sve postupke i radnje vezane za cjelokupno poslovanje poduzeća. Kontrola financijske situacije velikim se dijelom temelji na računovodstvenim podacima pa se često kontroliranje poistovjećuje s analizom financijskih izvještaja. Za kontrolu financijske situacije u poduzeću upotrebljavaju se razne informacije koje se temelje na kvantitativnim podacima dobivenim iz unutarnjih i vanjskih izvora. Sve informacije traže se s određenom svrhom koja je uvijek povezana s ciljem koji se mora dostići.

Temeljni cilj financijske funkcije jest očuvanje likvidnosti i financijske stabilnosti, dok je temeljni cilj kontrole usklađivanje aktivnosti financiranja s vizijom, ciljevima i strategijom poduzetnika te drugim funkcijama u gospodarskom subjektu. Financijska kontrola kao integralni oblik kontrole poslovanja poduzeća ima razvijen repertoar metoda i tehnika koji menadžment primjenjuje u svakodnevnoj praksi. Tim se metodama osiguravaju informacije o relevantnim performansama koji se kompariraju sa standardima te na temelju toga donose odluke o eventualnim korektivnim akcijama. Financijska kontrola obuhvaća razne oblike metoda i tehnika koje se upotrebljavaju u kontroli poslovanja poduzeća. Na osnovi dobivenih informacija menadžment donosi odluke o eventualnim promjenama u poslovanju i planiranju na temelju kontrole, i to kroz (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 249):

1. novčani proračun
2. financijske izvještaje
3. novčane tokove
4. financijske pokazatelje
5. financijsku reviziju.

Navedene metode kontrole omogućuju menadžmentu praćenje uspješnosti provođenja strategije i napredovanja u ostvarenju organizacijskih ciljeva, što pak omogućuje poduzimanje korektivnih akcija prije nastanka određene štete (Horvat, Perkov, Trojak, 2017: 248-249). Važnost sustava kontrole i evaluacije u organizacijama vidljiva je i kroz brojne primjere u svjetskoj praksi koji će biti prikazani u nastavku rada.

## **7. PRIMJERI NAJBOLJIH PRAKSI**

Na temelju dva primjera prikazat će se provedba strategijskog menadžmenta u praksi. Primjer Europapier Adria d.o.o. prikazuje uspješno provođenje cjelokupnog procesa strategijskog menadžmenta, od strategijskog promišljanja do zadnje faze strategijske evaluacije i kontrole. Uspješno izveden proces strategijskog menadžmenta poduzeću je osigurao jasno vidljiv napredak. Na primjer, 2013. godine poduzeće je imalo 27 zaposlenih i tržišni udio od 35 %. Danas to poduzeće ima 66 zaposlenih i tržišni udio od 46,54 %. Na primjeru hotela Ritz-Carlton i njihove implementacije strategije može se zaključiti da su ljudi, to jest ljudski potencijali glavni resurs za osposobljavanje organizacije i uspješnu implementaciju strategije. Plan može savršeno izgledati na papiru, ali ako se to na pravi način ne prenese na ljude i ako ih se dobro ne motivira za izvršenje, plan neće donijeti željene rezultate. Ritz-Carlton upravo zbog toga veliku pažnju i brigu poklanja ljudima, zato što znaju da su ljudski resursi, uz kvalitetu, ključni za njihov uspjeh.

### **7.1. Proces strategijskog menadžmenta grupacije Europapier Adria d.o.o.**

Grupacija Europapier AG vodeći je veletrgovac papira u jugoistočnoj Europi. Ima više od 850 djelatnika, s godišnjim opsegom prodaje od više od 550 000 tona papira i izborom od 5 000 artikala te pokriva tržište 13 europskih zemalja.<sup>6</sup> Na području Republike Hrvatske prisutni su od 1996. godine, a u svojem asortimanu nude širok spektar grafičkih, uredskih i dizajnerskih papira. Europapier Croatia d.o.o. osnovano je u lipnju 1996. godine uplatom temeljnog kapitala u iznosu od 1,2 milijuna kuna, a od 2010. godine se kao član grupacije Europapier AG, nalazi u stopostotnom vlasništvu korporacije Heinzl Group sa sjedištem u Beču. Preuzimanjem Adria Papira d.o.o., poduzeće od 2013. nastavlja djelovati pod nazivom Europapier Adria d.o.o. (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 305).

Europapier Adria d.o.o. u vremenu kada je rađen proces strategijskog menadžmenta prikazan u nastavku, točnije 2013. godine, imalo je 27 zaposlenih, prihodi su im iznosili 134 milijuna kuna, a neto dobit im je iznosila 5,3 milijuna kuna. Također, 2012. godine poduzeće je u glavnoj djelatnosti imalo tržišni udio od 35 %. Danas poduzeće Europapier Adria d.o.o. ima tržišni udio od 46,54 %, 66 zaposlenih, 162 milijuna kuna prihoda i neto dobit od 6,6 milijuna kuna. Treba napomenuti da su mnogi konkurenti iz 2012. godine propali i na njihovo

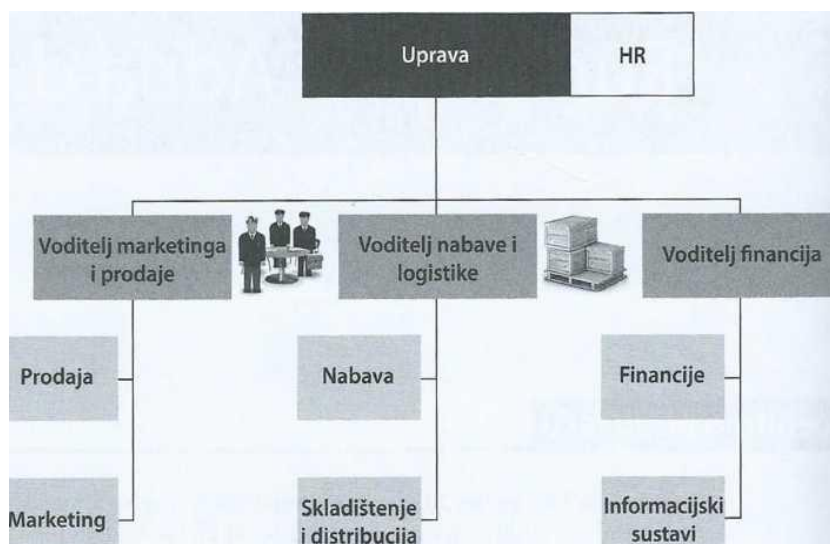
---

<sup>6</sup> <https://www.europapier.com/hr/o-nama/cinjenice-i-brojke/> (pristupljeno 4. studenoga 2018.)

mjesto ušli su novi igrači. Tada je postojalo šest poduzeća koja su se natjecala u istom tržišnom segmentu s Europapier Adria d.o.o., dok je danas broj konkurentskih poduzeća porastao na 26.<sup>7</sup> Brojke nam pokazuju da su uprava i menadžment odradili dobar posao, da su uspješno odradili sve faze strategijskog menadžmenta i da su omogućili poduzeću napredak (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 305).

Uprava je sastavljena od generalnog direktora, direktora prodaje i marketinga te direktora financija. Članovi Uprave su jedini ovlašteni za zastupanje društva pred drugim subjektima odnosno institucijama, uz napomenu da je zastupanje moguće samo uz dva člana uprave (predsjednik uprave s jednim članom ili dva člana uprave). Strateške odluke, uz odobravanje vlasnika, donosi Uprava (uz konzultacije s odgovornim odjelima u poduzeću). Generalni direktor snosi odgovornost za poslovanje i rezultate poduzeća te ujedno donosi poslovne odluke vezane uz svakodnevno poslovanje, a koje su u skladu sa strateškim smjernicama poslovanja Europapier Grupe.

**Slika 10.** Organigram poduzeća Europapier Adria d.o.o.



Izvor: Gonan-Božac, M., Tipurić, D. (2014): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Zagreb: Sinergija d.o.o.

<sup>7</sup> <http://www.poslovnahravska.hr/> (pristupljeno 4. studenoga 2018.)

Ukupno tržište papira u Republici Hrvatskoj, pokriveno od veletrgovaca, procjenjuje se na oko 55 000 tona godišnje, što je potrošnja od oko 90 kg per capita. U 2012. godini poduzeće Europapier Adria d.o.o. isporučilo je 17 000 tona papira, što čini oko 35 % ukupno isporučenog volumena u Republici Hrvatskoj. Preuzimanjem Adria Papir d.o.o., Europapier Adria d.o.o. postao je tržišni lider na području Republike Hrvatske, čime se položaj u odnosu na konkurente, kupce i dobavljače značajno mijenja, to jest popravlja. Istovremeno, poduzeće je proširilo proizvodni portfelj, ojačalo prodajni tim i proširilo bazu klijenata (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 307).

Na tržište papira djeluju mnogi čimbenici opće i poslovne okoline, poput razvoja komunikacijskih tehnologija i elektroničke pošte. Novi načini i sredstva komunikacije imali su za pretpostavku trend smanjenja potrošnje papira, međutim potrošnja papira od 1980. godine do danas narasla je za 50 %. Ne smije se zanemariti ni napredak u podizanju ekološke svijesti, pa se danas ističu korporativne i društveno odgovorne politike poduzeća i u kontekstu nabave papira. Industrija papira jedna je od industrija koje ostavljaju najviše traga na okoliš, kako zbog zahtjeva za sirovinom tako i zbog njegova onečišćenja. To posljedično dovodi do donošenja strožih regulativa za proizvodnju i distribuciju papira. Na tom tragu nalaze se i visoki standardi EU-a i novi akcijski plan za zaštitu okoliša.

Poduzeće Europapier Adria d.o.o. posluje u dinamičnom konkurentskom okruženju u kojem posluje još šest poduzeća u Republici Hrvatskoj. Zbog loših poslovnih rezultata, s tržišta je 2012. godine nestao jedan od glavnih konkurenata, poduzeće Papyrus d.o.o., dok je drugi veliki konkurent, Adria Papir d.o.o. preuzet od Europapier Croatia d.o.o. Prema broju zaposlenih, svi distributeri spadaju u skupinu mikropoduzeća i malih poduzeća osim Radin grafike d.o.o. koja spada u skupinu srednje velikih poduzeća. Međutim, važno je napomenuti da poslovne pokazatelje Radin grafike d.o.o. nije moguće kvalitetno usporediti s konkurentima s obzirom na to da je osnovna djelatnost poduzeća tisak, dok trgovina zauzima tek manji udio u poslovanju. Analizom financijskih pokazatelja uočeno je zadovoljavajuće stanje likvidnosti i zaduženosti IGEPA – PLANA papiri d.o.o., Pergament Promet d.o.o. i Velpapir d.o.o., dok analiza pokazatelja za Radin grafiku d.o.o. upućuje na smanjenje likvidnost i mogući nedostatak radnog kapitala. U promatranim poduzećima prosječna naplata potraživanja kreće se od 120 do 180 dana. Pogled na profitnu maržu promatranih poduzeća upućuje na pad profitabilnosti u posljednje tri godine (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 307).

**Tablica 1.** Analiza industrijske strukture poduzeća Europapier Adria d.o.o. primjenom Porterova modela pet konkurentskih sila.

<b>SILA</b>	<b>OPIS STAVKE</b>
<b>1. Jačina industrijskog suparništva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ proizvodi industrije su slični i nisu diferencirani, te su tako vrlo osjetljivi na cijene</li> <li>▪ u industriji vlada oligopol 3-4 najveća poduzeća koja su podjednako snažna i s podjednakim predispozicijama za natjecanje</li> <li>▪ s obzirom na stagnaciju i pad potražnje, poduzeća se cjenovno natječu kako bi zadržala (povećala) svoj udio na tržištu što vodi padu profita</li> <li>▪ konkurentski potezi jednog poduzeća imaju izrazito djelovanje na ostala poduzeća i uzrokuju odgovor</li> <li>▪ poduzeća imaju nizak udio fiksnih troškova</li> <li>▪ neto profitne marže se kreću oko 3 %</li> </ul>
<b>2. Pregovaračka moć dobavljača</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ velika je pregovaračka moć dobavljača jer se za većinu njih radi o relativno malom tržištu</li> <li>▪ proizvodi nisu jedinstveni, nego ujednačene kvalitete</li> <li>▪ troškovi promjene dobavljača su mali</li> </ul>
<b>3. Pregovaračka moć kupaca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zakonski okvir ne smanjuje pregovaračku moć kupaca</li> <li>▪ proizvodi industrije nisu diferencirani i lako su zamjenjivi</li> <li>▪ kupci proizvoda su u poziciji da mogu tražiti ustupke</li> <li>▪ povećanje kvalitete ne djeluje na pregovaračku moć kupaca</li> <li>▪ kupci proizvoda imaju mogućnost uzlazne integracije u industriju</li> </ul>
<b>4. Opasnost od pridošlica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ velika je opasnost od pridošlica zbog širenja tržišta ulaskom u EU i malih ulaznih troškova</li> <li>▪ mali profiti koji se ostvaruju u industriji (osobito u vrijeme stagnacije) smanjuju opasnost od pridošlica</li> <li>▪ reakcija postojećih poduzeća prema ulasku aspiranata bila bi snažna</li> <li>▪ poduzeća koja djeluju u industriji imaju troškovnu prednost nad pridošlicama zbog lojalnosti kupaca, poznavanja tržišta i specifičnih zahtjeva kupaca (odnosno postojanja krivulje učenja i iskustva u industriji te otežan pristup distribucijskim kanalima)</li> <li>▪ troškovi promjene dobavljača su mali</li> </ul>
<b>5. Prijetnja od supstituta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ trend smanjenja potrošnje papira zbog uporabe modernih tehnologija komunikacije</li> <li>▪ podizanje ekološke svijesti i donošenje strožih zakona po pitanju proizvodnje, prodaje i distribucije papira (proizvodnja papira jedna je od industrija koja ostavlja najviše traga na okolišu u smislu onečišćenja)</li> <li>▪ povećanje troškova zbrinjavanja otpadnog papira će dovesti do smanjenja potrošnje.</li> <li>▪ promjene navika potrošača uzrokovanih visokim standardima EU-a u smislu akcijskog plana, putem zakona i odredbi za zaštitu okoliša</li> </ul>

Izvor: Gonan-Božac, M., Tipurić, D. (2014): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Zagreb: Sinergija d.o.o.



Analizom pet konkurentskih sila može se zaključiti kako je prijetnja od pridošlica velika zbog malih ulaznih barijera, ali s obzirom da se radi o niskoprofitnoj industriji, ne očekuje se značajnija opasnost od njih. Proizvodi industrije nisu diferencirani i lako su zamjenjivi, pregovaračka moć kupaca je velika. S druge strane, s obzirom na to da se radi o malom tržištu Republike Hrvatske, i pregovaračka moć dobavljača je izuzetno velika. Rivalstvo među konkurentskim poduzećima je veliko jer konkurentski potezi jednog poduzeća izazivaju snažne reakcije ostalih poduzeća. Važna konkurentska prednost Europapier Adria d.o.o. svakako su visokomotivirani i educirani zaposlenici. Tržišna snaga Europapier Adria d.o.o. proizlazi iz njezine pripadnosti snažnoj i financijski stabilnoj grupaciji. Grupacija Heinzl ima razgranatu mrežu dobavljača što uvelike pridonosi postizanju povoljnijih uvjeta nabave. Isto tako konkurentska prednost leži u dobro organiziranoj i razgranatoj prodajnoj mreži. Europapier Adria d.o.o. svoju snagu vidi i u korištenju eksternaliziranih usluga distribucije i logistike.

**Slika 11.** SWOT analiza poduzeća Europapier Adria d.o.o.

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• članica snažne internacionalne grupacije</li> <li>• odličan tim stručnjaka</li> <li>• financijska stabilnost</li> <li>• nacionalni distributer</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obrtni kapital nedovoljno inovacija</li> <li>• nedovoljno marketinških aktivnosti</li> <li>• nedostatak IT edukacija nedovoljno definirani interni procesi</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobivanje novih klijenata</li> <li>• povećana prodaja proizvoda s dodanom vrijednošću novi projekti i proizvodi manje konkurenata na tržištu</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nesolventnost tržišta</li> <li>• potencijalan bankrot većih trgovaca/klijenata</li> <li>• pad potražnje papira</li> <li>• potencijalan dolazak internacionalnih konkurenata</li> </ul>

Izvor: Gonan-Božac, M., Tipurić, D. (2014): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Zagreb: Sinergija d.o.o.

Kada se analiziraju slabosti, najprije treba spomenuti visok obrtni kapital koji proizlazi iz neuravnoteženosti između potraživanja i dugovanja. Kao i većina hrvatskih poduzeća, i Europapier Adria d.o.o. suočava se s poteškoćama u vezi s naplatom potraživanja, a istodobno je dužna podmiriti dugovanja prema stranim dobavljačima unutar dogovorenih rokova. U suradnji s dobavljačima proizvoda poduzeće dosta ulaže u promidžbu različitih brendova. Slabost je nedovoljno ulaganje u vlastitu promociju. S obzirom na to da je vizija poduzeća

postati vodeći veletrgovac papirom u Republici Hrvatskoj, nužno je raditi na promociji Europapier Adria d.o.o. kao branda.

Misija poduzeća Europapier Adria d.o.o. glasi: „U službi vašeg uspjeha.“ Osnovna djelatnost poduzeća je veletrgovina, to jest veleprodaja grafičkog i uredskog papira. Proizvodi se isporučuju trgovcima uredskim materijalom i tiskarama u Republici Hrvatskoj, a upravo su navedeni klijenti identificirani kao ključne interesno-utjecajne skupine. Europapier Adria d.o.o. poziciju lidera na hrvatskom tržištu prvenstveno osigurava pristupom koji je orijentiran klijentima, svakodnevnim stvaranjem dodatne vrijednosti kroz isporuku visokokvalitetnih proizvoda te kontinuiranim unaprjeđenjem usluga. Stavljanjem naglaska na uslužnost prema korisniku i kvalitetu isporučene robe, poduzeće se nastoji diferencirati od konkurenata. Osnovne vrijednosti koje poduzeće njeguje su izvrsnost, odgovornost i poštovanje (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 310).

Vizija Europapier Adria d.o.o. glasi: „Postojećim i budućim klijentima predstavljati najpoželjnijeg trgovca papirom.“ Najvažniji koraci ostvarenju vizije sročeni su u nekoliko naputaka (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 311-312):

- a) Ponajprije, poduzeće želi biti prepoznatljivo po kreativnim rješenjima za svoje klijente, a kontinuiranim inovacijama i unaprjeđenjem poslovnih procesa usmjeravati razvoj tržišta papira. Kupcima se nastoje ponuditi rješenja po mjeri, uz najbolji servis i konkurentne uvjete. Osigurati da je cjelokupan tim djelatnika posvećen prodaji i zadovoljstvu klijenata – najvažnija je zadaća menadžmenta. Pritom se poduzeće svim poslovnim suradnicima želi predstaviti kao financijski stabilan i pouzdan partner.
- b) Poslovne jedinice unutar poduzeća imaju jasnu predodžbu o očekivanom ponašanju koje pridonosi ostvarivanju vizije poduzeća. Tako, na primjer, odjel nabave nastoji osigurati portfelj proizvoda koji zadovoljava potrebe kupaca, pratiti trendove na tržištu i biti prvi koji nude nova rješenja. Nastoje brzo odgovoriti na sve izazove kako bi uvijek bili u prednosti u odnosu na konkurente. Isto tako jasno definirane obrasce ponašanja ima i odjel logistike od kojeg se traži vrhunski servis uz optimalne troškove, kontinuirano unaprjeđenje kvalitete usluge, prilagodba specifičnim zahtjevima klijenata. Na taj način stvara se dodatna vrijednost čime se potiče lojalnost kupaca, a time i ostvarenje vizije poduzeća.
- c) Kada se govori o viziji, poduzeće poseban naglasak stavlja na motivirane i zadovoljne zaposlenike koji su najveća vrijednost poduzeća i zato se velika pažnja pridaje odabiru najboljih, čije vještine i znanja se dodatno razvijaju. Da bi pratili poslovne trendove,

unaprjeđuju poslovne procese i na taj način povećavaju učinkovitost. Jednostavna i jasna organizacijska struktura predstavlja dobar model jer pojednostavljuje proces donošenja odluka i time povećava efikasnost poslovanja.

Strateški ciljevi poduzeća Europapier Adria d.o.o. su (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 312):

1. održivi rast od 5 % godišnje (prosječno u tonama)
2. smanjiti obrtni kapital
3. postići profitabilnost u iznosu od minimalno 4,5 %
4. za 20 % smanjiti operativne troškove
5. povrat na rentabilnost vlastitog kapitala u iznosu od 12%.

Inicijative koje poduzeće primjenjuje radi ostvarivanja strateških ciljeva su (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 312):

- a) povećanje bruto marže za 10 % na proizvodima s dodanom vrijednošću
- b) smanjenje zaduženosti za 30 %
- c) povećanje broja zdravih malih i srednjih kupaca
- d) unaprjeđenje marketinških aktivnosti/procesa
- e) razvijanje novih projekata (na primjer otkup starog papira).

Pet inicijativa su aktivnosti na koje će Europapier Adria d.o.o. usmjeriti vrijeme i resurse kako bi se ostvarili strateški ciljevi. Na temelju navedenih inicijativa mjeri se i prati rezultat. Namjera poduzeća je nadjačati konkurente u segmentu standardnih proizvoda. Jaka tržišna pozicija i pripadnost snažnoj grupaciji osiguravaju bolju pregovaračku poziciju u odnosu na dobavljače i pretpostavka su povoljnijih uvjeta poslovanja. Proizvodi s dodatnom vrijednošću u fokusu su interesa Europapier Adria d.o.o., stoga se snažnim marketinškim aktivnostima planira povećanje prodaje.

Kako bi implementiralo strateške inicijative, poduzeće je definiralo očekivana ponašanja zaposlenika unutar pojedinih organizacijskih jedinica. Tako, na primjer, od organizacijske jedinice „Marketing i prodaja“ očekuje profesionalnu uslugu i pristup orijentiran kupcu. Od prodajnog tima očekuje se stručnost, znanje, praćenje trendova i novih tehnologija, kako bi gradili dugoročne odnose sa svojim klijentima te im predstavljali pouzdanog partnera. Prodajni tim potiče se na kreativno razmišljanje i kontinuirano osluškivanje potreba kupaca. Od organizacijske jedinice „Nabava i logistika“ očekuje se

vrhunska usluga uz optimalne troškove, brza i kvalitetna isporuka robe, unaprjeđenje postojećih rješenja u cilju postizanja zadovoljstva kupaca.

Poseban naglasak stavlja se na komunikaciju unutar poduzeća gdje se od svih zaposlenika zahtijeva timski rad, razmjena informacija i novih ideja, uvažavanje kolega i zajednički pronalazak najboljih rješenja kako bi se smanjile mogućnosti pogreške, olakšalo svakodnevno poslovanje i osiguralo dostizanje strateških ciljeva. Svoju konkurentsku prednost poduzeće namjerava postići odabirom strategije diferencijacije razine uslužnosti. Strateške ciljeve poduzeća poput održivog rasta, smanjenja obrtnog kapitala, povećanja profitabilnosti i smanjenja operativnih troškova, Europapier Adria d.o.o. postiže povećanjem bruto marže, smanjenjem zaduženosti, povećanjem broja manjih i srednjih kupaca, razvijanjem novih projekata te unaprjeđenjem marketinških aktivnosti.

Za implementaciju strategije Europapier Adria d.o.o. (u suradnji s grupacijom Heinzl u čijem je vlasništvu) definirala je ključne korake kako bi korporativne procese, procedure i pojedine aktivnosti potpuno uskladila s postojećom misijom, vizijom i strategijom, a to su (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 316-317):

- usredotočenost na ostvarivanje pozitivnih financijskih pokazatelja, što se postiže uz maksimalan angažman svih zaposlenika, posebice vrhovnog menadžmenta
- ulaganje u marketing radi promocije proizvoda, ali i samog poduzeća
- kontinuirano praćenje i unaprjeđenje kvalitete usluge na području distribucije i logistike
- implementacija i provođenje procesa ispitivanja (anketiranja) zadovoljstva klijenata
- rad na unaprjeđenju poslovnog informacijskog sustava – kako postojeći informacijski sustav više nije mogao pratiti rast poduzeća Europapier Adria d.o.o., društvo je odlučilo:
  - a) unaprijediti i optimizirati poslovne procese
  - b) implementirati poslovno rješenje koje će se s lakoćom integrirati s informacijskim sustavom Heinzl grupacije
  - c) preuzeti najbolje IT prakse od Heinzl (bazni informacijski sustav koristi SAP ERP rješenje njemačkog poduzeća SAP AG) grupacije
  - d) osigurati pravodobnu i što bezbolniju razmjenu izvještaja na razini Europapier Adria d.o.o. – Heinzl grupacija.

Efikasnost zaposlenika redovito se ocjenjuje radi praćenja doprinosa pojedinaca i ostvarivanja ciljeva poduzeća, a rezultati se koriste u svrhu planiranja budućih rezultata, pravednih kompenzacija, potreba za usavršavanjem i unaprjeđenjem. Sustav kompenzacija obuhvaća materijalno nagrađivanje (na primjer, varijabilne plaće ovisno o učinku, timski rad, edukacije itd.) i nematerijalno motiviranje (na primjer, unaprjeđenja, pohvale na grupnim/godišnjim sastancima i sl.). Organiziranjem raznih seminara, edukacija i radionica potiče se osobni razvoj pojedinaca te se razvija afinitet prema temeljnim vrijednostima poduzeća. Spomenutim aktivnostima želi se pokazati da samo visokomotivirani i zadovoljni zaposlenici, koji osjećaju pripadnost poduzeću, mogu graditi kvalitetne odnose s kupcima.

Svrha evaluacije i kontrole je definirati standarde performansi koji su u skladu s ciljevima poslovanja i koji prate implementaciju strategije. Lokalni menadžment ima zadaću redovito pratiti realizaciju operativnih, taktičkih i strateških ciljeva poduzeća. U skladu s tim, menadžment se sastaje najmanje jedanput na mjesec, a po potrebi i češće, kao bi se razgovaralo o ostvarenjima postavljenih standarda i eventualnim korektivnim akcijama, ukoliko aktualne performanse značajno odstupaju od definiranih standarda.

Menadžment donosi strateške odluke o zaduživanju, financiranju projekata, financiranju potraživanja, upravljanju zalihama, zaposlenicima itd. Redovitim sastancima i razmjenom informacija analizira se ostvarenje ciljeva po pojedinim odjelima. Pritom se identificiraju potencijalna područja rizika i eventualnih prilika. Strateške odluke o poslovanju poduzeća Europapier Adria d.o.o. donosi Uprava, no delegiranjem odgovornosti na menadžment poduzeća jasno su definirani ciljevi i odgovornosti pojedinih odjela u poduzeću. Svaki odjel ima autonomnost, a time i voditelj odjela odgovara za vlastite rezultate, ali i rezultate i postupke podređenih. Primarna odgovornost za poslovanje poduzeća je na generalnom direktoru, iako postoje dvije razine donošenja odluka – lokalna i korporativna. Generalni direktor donosi poslovne odluke vezane uz svakodnevno poslovanje, koje su u skladu sa strateškim smjernicama poslovanja cijele Europapier grupe. Menadžment te iste odluke provodi u praksi i svaki od njih unutar pojedinog odjela odgovara za (ne)ostvarene rezultate (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 318).

Postojeći informacijski sustav SAP ERP osigurava automatiziranu (tjedni, mjesečni izvještaji) i manualnu izradu izvještaja koji lokalnim i grupnim odjelima financija i kontrolinga služe kao podloga za kontrolu i evaluaciju financijskih pokazatelja o poslovanju poduzeća, pri čemu se automatski alarmira bilo kakvo odstupanje od dopuštenih vrijednosti. Takvim pristupom osigurana je transparentnost poslovanja koja je na izrazito visokoj razini.

Menadžment je dužan najmanje dva puta na godinu obaviti razgovor sa svim zaposlenicima unutar pojedinog odjela. Svrha razgovora je evaluirati prethodno definirane ključne pokazatelje performansi svakog pojedinca. U skladu s rezultatima evaluacije pojedince se nagrađuje (odnosno sankcionira), te se za njih definiraju očekivanja u budućnosti. Poduzeće Europapier Adria d.o.o. ima jasno definirane norme ponašanja i vrijednosti (odgovornost, izvrsnost, poštovanje), koji čine važan element organizacijske kulture poduzeća (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 319).

## **7.2. Strategijska implementacija hotelskog lanca Ritz-Carlton**

Ritz-Carltonova povijest seže u daleku 1989. godinu, kada je Švicarac Cesare Ritz otvorio svoj prvi hotel u Parizu. Za razliku od konkurencije u to vrijeme, njegov je hotel bio izrazito luksuzan, što im je među glavnim značajkama i dandanas. Kvaliteta i ulaganje u ljudske potencijale kao resurs za osposobljavanje organizacije su dvije stvari s kojima se Ritz-Carlton ističe i ponosi. Danas Ritz-Carlton ima 91 hotel širom svijeta i zapošljava više od 40 tisuća ljudi.<sup>8</sup> Nakon nekoliko promjena vlasnika, 1994. godine Marriott kupuje 49 % Ritz-Carltona, a 1999. Marriott kupuje 99 % dionica Ritz Carltona. Pod brandom „Marriott“ nalazi se ukupno 30 hotelskih brendova i 1,1 milijun soba. Poznat je po visokoj razini usluge i kvalitete, luksuzu i velikim investicijama u hotele, među kojima je svakako u samom svjetskom vrhu brend Ritz Carlton.<sup>9</sup>

Godine 1983. timu izvršnih direktora Ritz-Carltona pridružio se Horst Schultz, poznat kao vrhunski stručnjak u hotelijerstvu. On je odmah istaknuo da se kvaliteta ne može delegirati te da svi zaposlenici moraju biti uključeni u stvaranje kvalitete. On i njegov tim osmislili su kredo i moto koje će, kao jednu od politika poduzeća, morati znati svi zaposlenici. Zanimljivo je da su taj kredo, moto te zlatni standardi ostali u Ritz-Carltonu do danas.

Kredo (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 364):

- Hotel Ritz-Carlton je mjesto u kojem će se gostu pružiti iskrena pažnja i udobnost i to je naša misija.
- Nudimo najbolju uslugu našim gostima koji će uvijek uživati u toplom, opuštenom, ali rafiniranom okruženju.

---

<sup>8</sup> <http://www.ritzcarlton.com/en/about/factsheet> (pristupljeno 26. listopada 2018.)

<sup>9</sup> <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/najveci-hotelski-lanac-na-svijetu-uskoro-otvara-luksuzno-zdanje-inace-odabiremo-glavne-gradove-ali-u-hrvatskoj-smo-napravili-iznimku/7320486/> (pristupljeno 26. listopada 2018.)

- Doživljaj Ritz-Carltona pobuđuje osjetila, izaziva ugodu i osigurava gostima namirenje svih potreba i čak ispunjenje neizrečenih želja.

Moto (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 364):

- Mi smo dame i gospoda koji služimo dame i gospodu.

Pozdrav (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 364):

- Goste se pozdravlja s dobar dan i imenom gosta. Pri odlasku s doviđenja i imenom gosta. Na svaki zahtjev klijenta odgovara se s: „Bit će mi zadovoljstvo.“

Zatim su napisali zlatne standarde kojima je zaposlenicima jasno dano do znanja kako se trebaju ponašati (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 364-365):

1. Svi zaposlenici moraju znati napamet credo i to uistinu doživljavati.
2. Svi zaposlenici kroz timski rad moraju djelovati u duhu mota: „Mi dame i gospoda služimo dame i gospodu.“
3. Način pozdravljanja moraju koristiti svi zaposlenici.
4. Svi zaposlenici moraju položiti trening da bi razumjeli i znali kako raditi na svojem mjestu u hotelu Ritz-Carlton.
5. Svaki zaposlenik razumije svoje radno okruženje i ciljeve hotela, koji se postavljaju strateškim planom.
6. Svaki zaposlenik zna potrebe svojih vanjskih i unutarnjih klijenata (gostiju i suradnika) kako bi pružili onakvu uslugu kakvu klijenti očekuju. Koristiti dlanovnike za bilježenje specifičnih potreba.
7. Svaki zaposlenik će sustavno pratiti i identificirati bilo kakav defekt bilo gdje u hotelu.
8. Zaposlenik koji zaprimi žalbu od klijenta – „posjeduje“ tu žalbu.
9. Svima je dopušteno rješavanje problema gostiju. Problem se mora riješiti odmah. Nakon 20 minuta treba provjeriti je li problem riješen. Treba učiniti sve kako se ne bi izgubilo gosta.
10. Moraju se popuniti obrasci za svaku pritužbu klijenta u svrhu komunikacije i sprječavanja da se problem ponovi.
11. Savršena čistoća odgovornost je svakog zaposlenog.
12. „Nasmiješite se – na pozornici ste.“ Koristiti se riječima „dobro dan“, „naravno, bit će mi drago“ i gledati klijenta u oči.

13. Budite ambasadori hotela na radnom mjestu i izvan njega. Uvijek govorite pozitivno o hotelu, nikad negativno.
14. Otpratite gosta, a ne pokazujte prstom kamo mora ići.
15. Treba znati radno vrijeme kako bi se gostima mogla dati prava informacija. Gostu uvijek prvo preporučiti objekt u vlasništvu, a tek nakon toga nešto izvan hotelskog kompleksa.
16. Javljati se na telefon čim zazvoni, do najviše tri zvona. Javljati se svima, a ne odbacivati neke pozive. Izbjegavati prespajanje. Ako klijenta treba staviti na čekanje, treba ga lijepo zamoliti.
17. Uniforme moraju biti savršeno uredne. Cipele uredne i ulaštene. Bedž s imenom mora biti vidljiv i uredan. Izgled ostavlja prvi dojam.
18. Osigurati da svaki zaposlenik zna proceduru u slučaju iznenadne situacije. Zaposlenici znaju procedure u slučaju požara ili događaja koji narušavaju sigurnost.
19. U slučaju nezgode, ozljede ili bilo kojeg problema, odmah obavijestiti nadređenog. Štedite energiju, održavajte opremu i popravljajte opremu hotela.
20. Zaštita imovine hotela je briga svakog zaposlenog.

Schultz je inzistirao da se uvedu načela potpunog upravljanja kvalitetom. Proučavao je Xerox, Motorolu i druge kompanije koje su bile na glasu kao vrlo kvalitetne. Međutim, s obzirom na to da se radilo o proizvodnim kompanijama, Schultz se suočio s određenim problemima što se tiče proučavanih načela te je posljedično, kako bi ostvario svoj cilj, angažirao konzultanta koji je IBM-u donio Malcolm Baldrige nagradu za kvalitetu. Ubrzo se cijelo poslovanje počelo mjeriti; od vremena koliko klijent provodi na recepciji, vremena koliko treba da se namjesti krevet pa do toga koliko se vremena troši na edukaciju zaposlenika.

U svaki su hotel postavili i voditelja kvalitete koji je bio zadužen za 720 radnih područja i njegova zadaća bila je pratiti kvalitetu na dnevnoj razini i pravodobno dojaviti ako bi se pojavio bilo kakav problem u kvaliteti. Strategija je podrazumijevala ne samo zadovoljiti gosta, nego oduševiti gosta. Svaki hotel imao je ured i zaduženu osobu za edukaciju zaposlenih. U edukaciju se ulagao iznos od 10 % budžeta za plaće. Nadalje, postojala su pravila i za izbor zaposlenika. Smatralo se da će usluga biti samo onoliko dobra koliko su pružatelji usluge zadovoljni. Oni su morali zadovoljavati kvalifikacije za posao, ali su morali imati i prave psihološke karakteristike za taj posao. Primjerice, zaposlenici koji će raditi u izravnom kontaktu s klijentima moraju dodatno imati jasno izraženu empatiju. Zaposlenici koji trebaju raditi na čišćenju moraju imati izrazit dar zapažanja. Jedan od osnovnih načela



cjelovitog upravljanja kvalitetom jest taj da zaposlenici imaju ovlasti rješavati probleme. Tako se svim zaposlenicima daje ovlast da smiju potrošiti 2.000 \$ na svakog gosta koji se žali ne bi li mu se riješio problem i gost zadržao. Zaposlenik je imao pravo potrošiti taj novac kako god je smatrao da se klijentu riješiti problem, no ono što je nakon toga morao učiniti bilo je detaljno opisivanje problema i dostava obrazloženja odjelu za kvalitetu. Odjel je imao zadaću smisliti način kako se slične pogreške ne bi ponovile. Kako je rasla mogućnost tehnologije, tako se od zaposlenika tražilo da upisuju komentare o klijentima. Morali su to raditi diskretno, a komentari su bili vezani uz alergije i slične probleme klijenata. Primjerice, ako je klijent alergičan na perje, to se upisuje i po njegovom dolasku u sobu se odmah stavljaju antialergijski jastuci. Bilo kakva implementacija i provedba strategije obično zahtijeva i nagrađivanje pravilnog ponašanja zaposlenika. Zaposlenike je menadžer morao pohvaljivati za dobro odrađen posao, a kvartalno se birao najbolji zaposlenik. Nagrada je bila boravak u bilo kojem hotelu Ritz-Carlton u svijetu, povratna karta i 500 dolara džeparca (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 366-369).

Nakon što je 2006. godine glavni konkurent Four Seasons zasjeo na prvo mjesto u pogledu percipirane kvalitete usluge, bilo je očito da Ritz-Carlton treba nešto promijeniti. Započeto je veliko renoviranje hotela. Procjenjuje se da je u to uloženo 350 milijardi dolara, dok je obnova pojedinog hotela u prosjeku stajala 70 milijuna dolara. Osoblje hotela moralo je sada drugačije pristupati svakome pojedinom gostu. Dana im je sloboda u pristupu klijentu, no i dalje nisu smjeli govoriti „nema problema“ i druge kolokvijalne izraze. Dapače, uporaba takvih izraza mogla je dovesti i do otkaza. Svojih 20 načela zamijenili su s 12 uslužnih vrijednosti:<sup>10</sup>

1. Gradim dugoročni odnos s klijentima hotela Ritz-Carlton.
2. Uvijek odgovaram na izražene i neizražene želje i potrebe naših gostiju.
3. Ja sam ovlašten da stvorim jedinstven, pamtljiv i osoban doživljaj naših gostiju.
4. Znam svoju ulogu u postizanju „ključnih faktora uspjeha“ i kreiranje Ritz-Carlton „mistike“.
5. Kontinuirano tražim načine da inoviram i poboljšam doživljaj u hotelu Ritz-Carlton.
6. Ja prihvaćam odgovornost i odmah rješavam problem gosta.

---

<sup>10</sup> <http://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards> (pristupljeno 6. studenoga 2018.)

7. Stvaram radno okruženje i timski rad s ostalim zaposlenima kako bi se zadovoljile sve potrebe naših klijenata.
8. Imam priliku za kontinuiran napredak i rast.
9. Uključen sam u planiranje rada koji me se tiče.
10. Ponosan sam na svoj profesionalni izgled, jezik i ponašanje.
11. Štitim privatnost i sigurnost naših gostiju, mojih suradnika i povlaštenih informacija
12. Zadužen sam za beskompromisnu čistoću i stvaranje sigurnog okruženja da ne dođe do nesreća.

Uz implementaciju novih 12 vrijednosti, u hotelu su i dalje bili usmjereni na 20 zlatnih pravila koja su bila poznata i duboko ugrađena u organizacijsku kulturu. Naime, pravila su bila usmjerena na funkcionalnost, a novo definirane uslužne vrijednosti bile su usmjerene na stvaranje emocije pri čemu je bilo razvidno kako promjena organizacijske kulture neće ići glatko i da će zasigurno biti otpora promjenama. Promjena organizacijske kulture bila je postupan proces koji se nije dogodio preko noći. U 2006. godini najprije je organizirana konferencija za vrhovni menadžment hotela. Svi menadžeri iz svih hotela bili su pozvani na konferenciju i prvi dan su im predstavljene statistike vezane uz hotele Ritz-Carlton te usporedba s konkurencijom. Slijedila su mnoga istraživanja o hotelskoj industriji te naposljetku sociološka istraživanja koja su pokazivala promjene u ukusu klijenata. Zatim su predstavljeni načini implementacije promjena u kulturi i 12 uslužnih vrijednosti (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 372).

Sljedeći dan bio je namijenjen tome da svi menadžeri daju svoje viđenje vezano uz implementiranje tih vrijednosti. To su bile intenzivne radionice koje su rezultirale prilagođavanjem definiranih vrijednosti u skladu s mišljenjima menadžera. Nakon toga, 12 uslužnih vrijednosti bilo je spremno da ih se predstavi i ostalim zaposlenicima. Potom su otisnuti promotivni materijali i podijeljeni svim zaposlenicima. Svaki je menadžer morao podijeliti te materijale (12 vrijednosti) svojim podređenima i razgovarati s njima o tome kako da se te nove vrijednosti implementiraju u svakodnevno poslovanje. Budući da su se zaposlenici redovito sastajali na dnevnom postrojavanju tijekom kojeg su komentirali neko od 20 zlatnih pravila, sada je to zamijenjeno komentiranjem uslužnih standarda. Nakon rasprave o pojedinim točkama uslužnih načela slijedilo je igranje uloga. Obično bi jedan zaposlenik morao predstaviti neku „čudnu“ situaciju u kojoj klijent nešto traži, a ostali su morali osmisliti

načine kako zadovoljiti klijenta u tim „čudnim“ okolnostima. Taj scenarij davao je zaposlenicima mogućnost da sami biraju kako će pristupiti klijentu, čime je na zaposlenike stavljena i veća odgovornost (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 372-373).

Do 2000. godine svaki je hotel imao vlastiti odjel za marketing. Oko 2000. godine to je promijenjeno. U hotelu su ostali samo po jedan ili dva zaposlenika zadužena za marketing, a glavna im je dužnost bila povezivanje „Sales Force One“ – globalnog tima za prodaju i određenog hotela. „Sales Force One“ je rezultat centralizacije marketinga. Ideja je bila da se centralizacijom smanje udvostručeni troškovi marketinga po pojedinoj lokaciji. Tu su inicijativu poduprli vlasnici hotela i franšiza jer je to znatno smanjivalo troškove. Drugi razlog je bio da se prodavači više približe klijentima, a i da se poveća postotak unakrsne prodaje. To je naravno izazvalo protivljenje marketinškog osoblja koje je do tada mirno radilo na svom lokalnom području. Sada su članovi Sales Force One tima morali obilaziti klijente i gotovo da nisu imali stalnu bazu. Dobili su računala povezana s bazama svih hotela kako bi na licu mjesta mogli složiti ponudu (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 373).

Postupak implementacije centraliziranog marketinga išao je otprilike isto kao i promjena organizacijske kulture. Također su pozvani svi glavni marketinški menadžeri i uz mnogobrojne statistike objašnjeno im je zašto se ta strategija mora implementirati. Prvi sastanak služio je da se dobije dodatni input ili dobre ideje od direktora marketinga. Nakon toga odabrani su voditelji Sales Force One tima, koji su sada bili organizirani po regijama. Svaki je voditelj mogao birati svoje suradnike. Nakon toga pokrenuta je edukacija u području primjene marketinških tehnika i alata, pogotovo onih za unakrsno prodavanje. Iako je u konačnici implementacija nove strategije marketinga dala pozitivne rezultate, bilo je mnogo otpora promjenama, osobito što se tiče promjene načina rada djelatnika u marketingu. Naime, njihov posao je korjenito promijenjen. Od uobičajenih ureda u kojima su radili, posao im je postao isključivo terenski. Koliko je to bilo teško implementirati, pokazuje i činjenica da su prvi uspjesi slijedili tek u 2008. godini (Tipurić, Gonan-Božac, 2014: 373-374).

## 8. ZAKLJUČAK

Nekada strategijski menadžment nije bio toliko važan za poduzeća zato što su ona djelovala u lokalnom okruženju, resursi su im bili fizički i opipljivi, a promjene koje su se događale bile su periodičke i postupne. Danas je to okruženje globalno, resursi su neopipljivi, a promjene su stalne i nepredvidive. Otuda nam dolazi i sve veća važnost strategijskog menadžmenta, koju on ima u današnjim organizacijama. Gotovo i ne postoji neka iole veća i ozbiljnija organizacija koja ne provodi proces strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji, a prije svega određuje misiju i ciljeve organizacije uzimajući u obzir sva sredstva potrebna za uspjeh. On je zapravo usredotočen na donošenje najvažnijih odluka i poduzimanje akcija za dugoročni uspjeh poduzeća. Provođenje strategijskog menadžmenta u poduzeću je vrlo kompleksno te zahtijeva velik angažman ne samo menadžera već i svih zaposlenih u poduzeću.

Danas, u uvjetima neizvjesne okoline i sve veće konkurentnosti, poduzeća provode sustav decentraliziranog planiranja te potiču zaposlene na svim razinama da se uključe u stvaranje misije i vizije poduzeća te ciljeva putem kojih će se one ostvariti, a sve to kako bi se postigla pozitivna klima u poduzeću koja će ohrabrivati zaposlene na daljnja učenja i usavršavanja. Prema nekim istraživanjima, ljudski kapital je glavni pokretač rasta u današnjim organizacijama. Stoga ni ne čudi da strategijski menadžment veliku pažnju poklanja zaposlenicima, njihovu razvoju i razvoju pozitivne organizacijske kulture. Uvođenje strategijskog menadžmenta u poduzeće odvija se u nekoliko faza te se vrši postupno kroz određeno razdoblje, koje često zbog svoje složenosti zna potrajati i nekoliko godina. Kao proces, strategijski menadžment se sastoji od četiri faze. To su: strategijsko promišljanje, strategijsko planiranje, strategijska implementacija i strategijska evaluacija i kontrola. Zanemarivanje ili loša izvedba bilo koje od faza negativno će utjecati na konačni ishod.

Prvom fazom strategijskoga promišljanja projiciraju se izgled i poslovni profil poduzeća u bliskoj budućnosti. Također, analiziraju se vanjska i unutarnja okolina poduzeća, što će biti od velike pomoći u sljedećim fazama. U drugoj se fazi strategijskim planiranjem kreiraju poslovne vizije i današnje aktivnosti kako bi se stvorile uzročno-posljedične veze između ciljeva i sredstava poduzeća s prilikama u okruženju. Vizija, misija, zajedničke vrijednosti i strategija s mjerljivim i realnim ciljevima četiri su ključna elementa strategijskog vođenja poduzeća. Osnovni je ishod strategijskog planiranja strateški plan ili strategija razvoja, što predstavlja orijentacijski, promjenjivi i integralni plan rada i razvoja poslovne

organizacije za određeni interval u budućnosti. Implementacija strategije kao treća, najteža faza aktivira definirani strategijski plan. Implementacija strategije temelji se na kulturi poduzeća, odnosno sustavu vrijednosti koje najviše posloводство mora stvarati i neprestano njegovati i time održavati. Bez stvaranja sljedbenika koji duboko vjeruju u ideje nastale tijekom formuliranja strategije, implementacija strategije neće uspjeti u onoj mjeri u kojoj bi objektivno mogla. U posljednjoj fazi strategijske evakuacije i kontrole mjere se i analiziraju postignuti učinci u odnosu na postavljene ciljeve i zadaće. Primjeri najboljih praksi pokazuju veliku važnost strategijskog menadžmenta i važnost uspostave procesa strategijskog menadžmenta u organizaciju. Pravilno izvođenje svih faza procesa strategijskog menadžmenta ima pozitivne učinke na poslovanje i na budućnost organizacija. Također, primjeri nam pokazuju kako je implementacija strategija najzahtjevnija faza strategijskog menadžmenta zbog ljudi koji su skloni neprihvatanju promjena i zbog kompliciranosti njezine provedbe.

IP1: Koje su koristi od uspostave procesa modernog strategijskog menadžmenta u organizacijama?

Koristi od uspostave procesa modernog strategijskog menadžmenta u organizacijama su brojne i značajne i s financijskog i s nefinancijskog aspekta. Uzimajući u obzir financijske rezultate, organizacije koje su dobro angažiranje oko procesa strategijskog menadžmenta imaju puno bolje financijske rezultate, profitabilnije su i uspješnije od organizacija koje ne posvećuju veliku pažnju procesu strategijskog menadžmenta ili ga uopće nemaju organiziranog. Što se tiče nefinancijskih prednosti koje organizacija ostvaruje uvođenjem procesa strategijskog menadžmenta, one su brojne i od iznimne važnosti za krajnji uspjeh poduzeća. Poduzeća su više svjesna vanjskih prijetnji i prilika, bolje razumiju svoje snage i slabosti, imaju bolje razvijenu komunikaciju te veću pažnju daju svojim zaposlenicima i njihovoj produktivnosti. Tako, na primjer, zaposlenici imaju manji otpor prema promjenama, bolje su upoznati s ciljevima poduzeća i jasno razumiju vezu između svoje izvedbe i nagrade. Uspostava modernoga strategijskog menadžmenta također povećava i poboljšava kapacitete organizacije koji su usmjereni na sprječavanje i rješavanje problema. Organizacije si osiguravaju kontrolu nad budućnosti, što je izrazito važno u poslovnom okruženju 21. stoljeća koje se može opisati kao neizvjesno i brzo promjenjivo.

IP2: Koje su znakovitosti svake od četiriju faza strategijskog menadžmenta u suvremenim uvjetima poslovanja?

Strategijskim promišljanjem organizacija analizira svoje unutarnje i vanjsko okruženje koje se sastoji od mnogobrojnih čimbenika. Strategijsko promišljanje mora se provesti kako bi organizacija utvrdila čimbenike koji imaju utjecaj na njezino poslovanje i na njezin uspjeh. Promišljanjem organizacija prikuplja informacije o trendovima, prilikama, prijetnjama i ostalim čimbenicima koji se nalaze izvan organizacije, te o snagama i slabostima koji se nalaze unutar nje. Ono pomaže menadžerima da odluče o budućem putu organizacije u daljnjim fazama modernoga strategijskog menadžmenta.

Strategijsko planiranje temelji se na uspješno provedenom strategijskom promišljanju. Na temelju informacija koje je organizacija prikupila o svojem okruženju, strategijski menadžment formira strategijski plan ili strategiju razvoja koja predstavlja orijentacijski, promjenjivi i integralni plan rada i razvoja poslovne organizacije za određeni interval u budućnosti. Ključni elementi strategijskog vođenja koji su sadržani u strategijskom planu su: vizija i misija, zajedničke vrijednosti te strategija i ciljevi.

Strategijska implementacija ključna je i najvažnija faza procesa modernoga strategijskog menadžmenta. Predstavlja transformaciju ideja s papira u praksu. To je proces koji sa sobom nosi velik rizik, ali i velike prednosti ako se dobro provede. Uključuje strukturu, sustave i procese koji se koriste za obavljanje aktivnosti vezanih uz izvršenje strategije. Temelji se na kulturi poduzeća, odnosno sustavu vrijednosti koje najviše poslovodstvo mora stvarati i neprestano njegovati i time održavati. Bez stvaranja sljedbenika koji duboko vjeruju u ideje nastale tijekom formuliranja strategije, implementacija strategije neće uspjeti u onoj mjeri u kojoj bi objektivno mogla.

Strategijska evaluacija i kontrola osiguravaju odvijanje procesa u skladu sa zacrtanim planovima. S pomoću nje utvrđuje se stupanj ostvarenja planiranih ciljeva i na temelju dobivenih informacija poduzimaju se radnje za korekciju eventualnih odstupanja. Cilj ovoga postupka je mjerenje relevantnosti i postizanja ciljeva, uključujući učinkovitost i održivost djelovanja. Temeljna svrha strateške kontrole je u tome da pomogne vrhovnom menadžmentu u ostvarivanju ciljeva organizacije s pomoću nadzora i vrednovanja procesa strategijskog menadžmenta u cjelini, a posebno u implementaciji odabrane strategije.

IP3: Zašto je implementacija strategije najteža i najzahtjevnija faza?

Implementacija strategija najteža je i najzahtjevnija faza procesa modernoga strategijskog menadžmenta iz nekoliko razloga. Većina tih razloga vezana je za ljude koji su dio organizacije. Najvažniji resurs u provedbi implementacije strategije su ljudi koji često nisu skloni promjenama i bojkotiraju ih čak i onda kada su pravilno prenesene. Stoga vrhovni menadžment ima vrlo težak i kompliciran zadatak. Osim što mora osmisliti strukturu organizacije, sustave i procese s pomoću kojih će implementirati strategiju, on se mora brinuti i o osobnim karakteristikama ljudi uključenih u proces, mora razvijati zajedničke vrijednosti i pozitivnu organizacijsku kulturu, pravilno uspostaviti sustav nagrađivanja i kažnjavanja, a i sam mora biti na vrhunskoj razini i imati odlično razvijene vještine kako bi mogao stvoriti pozitivnu radnu klimu koja će završiti vjerom ljudi u uspjeh.

IP4: Koji su čimbenici uspjeha implementacije strategije u primjerima najboljih praksi?

Pri implementaciji strategije u najboljim praksama pokazalo se kako je ljudski kapital jedan od najbitnijih čimbenika, ako ne i najbitniji čimbenik uspješne implementacije strategije. Ključni zaposlenici poput osnivača i menadžera moraju znati koristiti se svojim znanjem, energijom i entuzijazmom kako bi pružili strateško vodstvo za svoje podređene i tako razvili visoko produktivnu organizaciju. Ključni zaposlenici trebali bi zaposliti kvalitetan kadar, uključiti ga u izradu strategije te im jasno prenijeti informacije o njoj kako bi spriječili otpor koji je normalan i čest u fazi implementacije. Sprječavanje tog otpora još je jedan od bitnih čimbenika pri implementaciji, kao i edukaciji zaposlenih. Uspostava sustava nagrađivanja od velike je važnosti za poduzeće kada kreće u proces implementacije strategije s obzirom na to da motivirani zaposlenici daju sve od sebe i brinu se za poduzeće, a pozitivna radna okolina uvijek daje produktivne rezultate. Potrebno je da vodeći ljudi poduzeća potaknu sinergiju unutar poduzeća kako bi se smanjila bilo kakva odstupanja u implementaciji i slijedili svi postupci prema uspješnim promjenama. Ulaganje u kvalitetu je također jedan od bitnih čimbenika pri implementaciji, kao i uvođenje informacijskih i operativnih sustava koji će omogućiti prikupljanje prijeko potrebnih informacija za kontrolu i poboljšanje procesa.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Belak, V. (2014): Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb: Belak Excellens d.o.o.
2. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): Moderni menadžment, Zagreb: Mate d.o.o.
3. Gonan-Božac, M., Tipurić, D. (2014): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Zagreb: Sinergija d.o.o.
4. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L. (2012): Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
5. Gutić, D., Paliaga, M. (2017): Strateški menadžment, Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
6. Henry, A. (2018): Understanding strategic management, Oxford: Oxford University Press.
7. Hill, C. W., Jones, G. R., Schilling, M. A. (2014): Strategic management: theory, Stamford: Cengage Learning.
8. Hitt, M. A., Ireland D. R., Hoskisson, R. E. (2017): Strategic Management: competitiveness and globalization, Boston: Cengage Learning.
9. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb: Edukator d.o.o.
10. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2017): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb: Effectus.
11. Mencer, I. (2012): Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća, Zagreb: TEB Poslovno savjetovanje d.o.o.

### Znanstveni i stručni članci:

1. Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., Long, R. G. (2017): A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions, *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29.
2. Demir, R., Wennberg, K., McKelvie A. (2017): The strategic management of high-growth firms: a review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456.
3. DuBois, M., Koch, J., Hanlon, J., Nyatuga, B., Kerr, N. (2015): Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams.



- Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing, 7(1), 1-18.
4. Gonan-Božac, M. (2008): Swot analiza i Tows matrica – sličnosti i razlike. *Ekonomika istraživanja*, 21(1), 19-34.
  5. Jumbad, V., Chel, A. (2018): Strategic use of control plan as a process audit tool in automotive industry: A case study. In *AIP Conference Proceedings*, 2018(1), 1-8.
  6. Jurković, Z. (2012): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 387-399.
  7. Kadlec, Ž. (2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4(1), 4956-0.
  8. Lee, S. F., Leung, R. F., Loo, K. K., Sai, O. K. (2000): Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria, *Managerial Auditing Journal*, 15(8), 407-423.
  9. Nickols, F. (2016): Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
  10. Punt, A. E., Butterworth, D. S., de Moor, C. L., De Oliveira, J. A., Haddon, M. (2016): Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, 17(2), 303-334.
  11. Radoš, T. (2010): Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, *Izvorni znanstveni članak, Ekonomska misao praksa DBK*, 19(2), 163-183.
  12. Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016): *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14 (1), 67-68.
  13. Rudelj, S. (2012): Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima. *Ekonomski Vjesnik*, 25(1), 65-81.
  14. Speculand, R. (2009): Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*, 10(3), 167-172.
  15. Wolf, C., Floyd, S. W. (2017): Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.
  16. Yeung, A. (2006): Setting people up for success: How the Portman Ritz- Carlton hotel gets the best from its people. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(2), 267-275.

#### Internetski izvori:

1. <http://www.poslovni.hr/leksikon/swot-analiza-1528> (pristupljeno 2. listopada 2018.)
2. <https://www.slideshare.net/tinhorvatin/ina-28401408> (pristupljeno 10. listopada 2018.)
3. <http://www.virtualni-suradnik.hr/vizija-i-misija-sto-je-to/> (pristupljeno 2. listopada 2018.)
4. <https://www.europapier.com/hr/o-nama/cinjenice-i-brojke/> (pristupljeno 4. studenoga 2018.)
5. <http://www.poslovnahrvatska.hr/> (pristupljeno 4. studenoga 2018.)
6. <http://www.ritzcarlton.com/en/about/factsheet> (pristupljeno 26. listopada 2018.)
7. <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/najveci-hotelski-lanac-na-svijetu-uskoro-otvara-luksuzno-zdanje-inace-odabiremo-glavne-gradove-ali-u-hrvatskoj-smo-napravili-iznimku/7320486/> (pristupljeno 26.10.2018.)
8. <http://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards> (pristupljeno 6. studenoga 2018.)
9. <http://europski-fondovi.eu/vijesti/zna-i-pojam-evaluacije-projekta> (pristupljeno 8. studenoga 2018.)

#### Ostalo:

1. Perkov, D. (2018): Strategijski menadžment (ppt prikaz s predavanja). Zagreb: Libertas međunarodno Sveučilište.

## POPIS GRAFIKONA, TABLICA, SLIKA

### Popis slika:

1. Slika 1. Faze u procesu strategijskog upravljanja.....	10
2. Slika 2. SWOT analize INA-e.....	19
3. Slika 3. TOWS matrica.....	20
4. Slika 4. Ključni elementi strategijskog vođenja poduzeća.....	21
5. Slika 5. Četiri scenarija budućnosti eurozone.....	25
6. Slika 6. Podjela strategija prema hijerarhijskim razinama.....	26
7. Slika 7. Faze u procesu strategijske evaluacije i kontrole.....	43
8. Slika 8. Učinkovit sustav kontrole.....	45
9. Slika 9. Funkcija kontrole.....	46
10. Slika 10. Organigram poduzeća Europapier Adria d.o.o. ....	49
11. Slika 11. SWOT analiza poduzeća Europapier Adria d.o.o. ....	52

### Popis tablica:

1. Tablica 1. Analiza industrijske strukture poduzeća Europapier Adria d.o.o. primjenom Porterovog modela pet konkurentskih sila.....	51
---	----

# ŽIVOTOPIS

Obrazovanje		
listopad 2016. – danas	Specijalistički diplomski stručni studij Libertas međunarodno sveučilište Menadžment bankarstva, osiguranja i financija	Specijalistički diplomski stručni studij
listopad 2013. – listopad 2016.	Stručni prvostupnik poslovne ekonomije (bacc. oec.)  Libertas međunarodno sveučilište Poslovna ekonomija	Stručni studij
rujan 2008. – svibanj 2012.	Ekonomist  Ekonomska i upravna škola, Osijek	Srednja škola
Radno iskustvo		
01/07/2017 – 01/08/2017 Ugljan (Hrvatska) Sezonski poslovi, prodavač kokica, igračkaka, tetoviranje i ostale uslužne djelatnosti.		
01/03/2018 – 01/04/2018 Pevec, Kutina (Hrvatska) Rad u skladištu (studentski posao)		
Ostale kompetencije i vještine		

Komunikacijske vještine	Dobre komunikacijske vještine stečene tijekom obrazovanja na fakultetu, poznavanje rada i učenja u timu. Prilagodljiv, fleksibilan i dostupan.
Računalne vještine	Poznavanje MS Office paketa, upoznat s reklamiranjem preko Google AdWordsa, izrada prezentacija i ostale računalne vještine.
Ostale vještine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. marljivost</li> <li>2. upornost</li> <li>3. želja za stjecanjem novih znanja i vještina</li> <li>4. aktivan sportski život</li> </ol>
Vozačka dozvola	B