

# Metodološki pristup izrade strateškog plana organizacije

---

Vidačić, Dino

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:361904>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-08**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 179/PE/2017

**METODOLOŠKI PRISTUP IZRADI**  
**STRATEŠKOG PLANA ORGANIZACIJE**

DINO VIDAČIĆ

Varaždin, svibanj 2017.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 179/PE/2017

**METODOLOŠKI PRISTUP IZRADE**  
**STRATEŠKOG PLANA ORGANIZACIJE**

Student:

Dino Vidačić, 0312/336D

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, svibanj 2017.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA Dino Vidačić

MATIČNI BROJ 0312/336D

NASLOV RADA Metodološki pristup izrade strateškog plana organizacije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The methodological approach to the strategic plan of the organization

KOLEGIJ Strategijski menadžment

MENTOR Izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. Prof. dr. sc. Živko Kondić, predsjednik
2. Doc.dr.sc. Dario Čerepinko, član
3. Izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor
4. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, zamjenski član

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 179/PE/2017

OPIS

Strateški menadžment je vrlo dinamičan i složen pojam koji ističe tri relevantna segmenta, a to su: grupa ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvena disciplina. Za strateški menadžment se može reći da se razvio tijekom vremena i svakako će se nastaviti razvijati. O značenju tog termina vlada određena semantička zbrka, što je posljedica pomanjkanja suglasnosti. Premda su kod strateškog menadžmenta uključeni svi zaposlenici u cilju realiziranja postavljenih ciljeva, ipak postoji nužnost za definiranje određenih funkcija i uloga koji će voditi glavnu riječ u tom procesu. Tako se tu ističu tri relevantna organizacijska čimbenika, a to su: odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba. Planiranje je izuzetno važan čimbenik u strateškom menadžmentu i složen proces u uvjetima globalizacije. Ono je sastavni dio procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja iz čega se može zaključiti da upravljanje gospodarskim subjektima započinje tom funkcijom jer je planiranje proces koji omogućuje ostvarenje svih ostalih funkcija menadžmenta radi postizanja ne samo kratkoročnih, već i dugoročnih ciljeva. Da bi poduzeća bila što uspješnija i prosperitivna u svojim područjima djelovanja, potreban im je metodološki pristup izrade strateškog plana. Zadatak ovog diplomskog rada je obraditi i prikazati metodološki pristup izrade strateškog plana organizacije.

U VARAŽDINU, DANA

31.03.2017



DIR 01 PE

## PREDGOVOR

Koristim ovu prigodu da svom mentoru izv. prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku, zahvalim na visokoj stručnosti, nesebičnoj pomoći te na profesionalnom radu i angažmanu kao i to što mi je svojim iskustvom i znanjem tijekom pisanja ovog rada uvelike olakšao pripremu, obradu i prezentaciju dobivenih podataka i cijeloga rada. Naravno, veliko hvala i svim kolegama koji su mi uvijek bili na pomoć kada je to bilo potrebno. Međutim, najviše bi zahvalio svojoj obitelji na podršci i razumijevanju tijekom ovog studija. Također, želio bi zahvaliti i svim učiteljima u osnovnoj školi „Trnovec Bartolovečki“, svim profesorima u srednjoj „Ekonomskoj i trgovačkoj školi Čakovec“, svim profesorima stranih jezika u školi stranih jezika „Kezele“ u Varaždinu, svim profesorima na preddiplomskom stručnom studiju Tehničke i gospodarske logistike kao i svim profesorima na diplomskom studiju Poslovne ekonomije na Sveučilištu Sjever u Varaždinu, te doc.dr.sc. Lavoslavu Sekovaniću na velikoj i nesebičnoj pomoći u našem radu iz područja matematike i fizike. Ipak, uvelike ovaj rad posvećujem svojoj pokojnoj prabaki Anki.

## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
1.1.	Predmet, ciljevi i hipoteze rada.....	1
1.2.	Izvori i metode rada.....	2
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	3
2.	UVOD U STRATEŠKI MENADŽMENT .....	4
2.1.	Uloga i razvoj strategije u strateškom menadžmentu.....	5
2.2.	Definiranje strateškog menadžmenta .....	6
2.3.	Organi strateškog menadžmenta .....	7
2.4.	Proces strateškog menadžmenta .....	10
2.4.1.	Analiza okoline .....	11
2.4.2.	Postavljanje organizacijskog usmjerenja.....	11
2.4.3.	Formuliranje strategije .....	12
2.4.4.	Implementacija strategije.....	14
2.4.5.	Kontrola i evaluacija strategije .....	15
2.4.6.	Faze razvoja strateškog menadžmenta .....	15
3.	PLANIRANJE U STRATEŠKOM MENADŽMENTU .....	18
3.1.	Elementi planiranja .....	19
3.2.	Proces i sadržaj planiranja .....	20
3.2.1.	Sagledavanje mogućnosti .....	21
3.2.2.	Postavljanje ciljeva.....	21
3.2.3.	Utvrđivanje alternativa .....	21
3.2.4.	Razvijanje pretpostavki .....	22
3.2.5.	Izabiranje najbolje alternative.....	22
3.2.6.	Formuliranje planova .....	22
3.2.7.	Budžetska podrška .....	23
3.2.8.	Realizacija plana .....	23
4.	METODOLOGIJA DEFINIRANJA ELEMENATA STRATEŠKOG PLANA I IZRADA STRATEŠKOG PLANA .....	26
4.1.	Vizija .....	26
4.2.	Misija.....	28
4.3.	Temeljne vrijednosti.....	30
4.4.	Ciljevi .....	31

4.5. Politike.....	33
4.6. Predviđanje .....	34
4.6.1. Metode predviđanja.....	37
4.7. Strateški alati za analizu okoline i položaja organizacije .....	41
4.7.1. PEST analiza.....	41
4.7.2. VRIO metoda.....	43
4.7.3. SWOT i TOWS analize .....	44
4.7.4. Porterovih pet sila snaga.....	47
4.7.5. BCG matrica .....	49
4.7.6. GE matrica .....	51
4.7.7. ADL matrica .....	54
4.8. Potencijalne strategije.....	56
4.8.1. Strategija kontinuiteta .....	57
4.8.2. Razvojne strategije .....	58
4.8.3. Strategije u kriznim uvjetima.....	62
4.8.4. Strategije konsolidacije i obnavljanja .....	63
4.8.5. Strategije napuštanja djelatnosti .....	64
4.8.6. Generičke strategije.....	65
5. RAZVOJ I RJEŠENJE APLIKACIJE.....	69
6. ZAKLJUČAK .....	79
POPIS LITERATURE.....	80
POPIS SLIKA .....	81
POPIS TABLICA.....	83



## **Popis korištenih kratica**

**ADL** Arthur D. Little

**AT&T** American Telephone and Telegraph Inc.

**BCG** Boston Consulting Group

**CEO** Chief executive officer

**GE** General Electric

**LAN** Local area network

**MBO** Management by objectives

**PEST** Politički, ekonomski, sociološki, tehnološki čimbenici

**ROE** Return on Equity

**ROI** Return on Investment

**SPJ** Strateška poslovna jedinica

**SWOT** Strength, weaknesses, opportunities, threats

**TOWS** Naziv matrice za izradu strategija

**VRIO** Vrijedan, rijedak, težak za imitiranje, podržavan organizacijom

## SAŽETAK

Strateški menadžment je vrlo dinamičan i složen pojam koji ističe tri relevantna segmenta, a to su: grupa ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvena disciplina. Za strateški menadžment se može reći da se razvio tokom vremena i svakako će se nastaviti razvijati. O značenju tog termina vlada određena semantička zbrka, što je posljedica pomanjkanja suglasnosti. Premda su kod strateškog menadžmenta uključeni svi zaposlenici u cilju realiziranja postavljenih ciljeva, ipak postoji nužnost za definiranje određenih organa koji će voditi glavnu riječ u tom procesu. Tako se tu ističu tri relevantna organa, a to su: odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba. Planiranje je izuzetno važan čimbenik u strateškom menadžmentu i složen proces u uvjetima globalizacije. Ono je sastavni dio procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja iz čega se može zaključiti da upravljanje gospodarskim subjektima započinje tom funkcijom jer je planiranje proces koji omogućuje ostvarenje svih ostalih funkcija menadžmenta radi postizanja ne samo kratkoročnih, već i dugoročnih ciljeva. Da bi poduzeća bila što uspješnija i prosperitivna u svojim područjima djelovanja, potreban im je metodološki pristup izrade strateškog plana. Sama izrada plana nije nimalo jednostavna. Ona iziskuje vrlo pažljivo razmatranje situacije, detaljno planiranje svih čimbenika koji igraju svoju ulogu u procesu strateškog menadžmenta te donošenje kvalitetnih i učinkovitih odluka na kojima će se temeljiti rezultati poduzeća. Iz tog razloga, strateški plan mora sadržavati sljedeće elemente, a to su: misija, vizija, ciljevi, temeljne vrijednosti, politike, metode predviđanja koje mogu biti od velike pomoći za organizaciju u procjeni nekih budućih kretanja trendova i sl., strateški alati koji se nastoje koristiti za uočavanje svih potencijalnih prilika i prijetnji te potencijalne strategije koje koriste poduzeća bilo da ona odlično posluju, bilo da posluju vrlo loše. Kako bi se pomoglo svim menadžerima i njihovim organizacijama u otklanjanju svih aktualnih problema i dilema u kojima se nalaze, teorijski je napravljena aplikacija koja pruža odgovore na brojna pitanja.

Ključne riječi: strateški menadžment, dinamičan proces, organi menadžmenta, planiranje u strateškom menadžmentu, metodološki pristup izrade strateškog plana, elementi strateškog plana, misija, vizija, ciljevi, temeljne vrijednosti, politike, metode predviđanja, strateški alati, potencijalne strategije, aplikacija.

## SUMMARY

The strategic management is a very dynamic and complicated term which points three relevant segments: the group of people in enterprise, the process of management and the discipline of science. For strategic management has been said that it has developed during the time and it will definitely resume to develop. There is going on some semantic confusion about the meaning of the term, which is the consequence of shortage agreement. Although are all employees by strategic management involved in realization of setted goals, however there is a necessity to define certain organs which will take the main word in this process. Therefore are three important organs: the board of director, top management and planning service. Planning is a very important part in strategic management and complicated process in the conditions of globalization. It is an integral part of business decision-making and management, from which it can be concluded that the management of economic entities starts whit this function because the planning is a process which allows the realization of all other management functions to achieve not only short-term but also long-term goals. With the intention that the enterprises are heading to be successful and prosperous in their area of activity, they need a methodologically approach by making the strategic plan. Making the strategic plan is not simply at all. It requires a very caotiously observing of the whole situation, detaily planning of all factors which are playing their role in process of strategic management and bringing quality and effective decisions which will be the bases for the results of the enterprise. Therefore, the strategic plan has to involve the following elements: mision, vizion, goals, fundamental values, politics, the methods of predictions which can be very helpful for the organization in the assessment of some futur movements of trends and similar, the strategic tools which can be used for recognition of all potential oppurtunities and threats and potential strategies which have been used by different entreprises, no matter that they have been doing well or they have been doing bad. To help to the all managers and their enterprises in removal all current problems and dilemmas which they are in, it has been theoretically made an application which provides answers on numerous questions.

Key words: strategic management, dynamic process, organs of management, planning in strategic management, methodological approach to the strategic plan of the

organization, elements of strategic plan, mission, vision, goals, basic values, politics, methods of prevision, strategic tools, potential strategies, application.

## **1. UVOD**

Suočen s mnogim problemima, izazovima i nedaćama, čovjek nastoji pronaći adekvatno rješenje za rješavanje poteškoća raznih oblika. Iz tog razloga, danas u 21. stoljeću, u kojem se naglasak stavlja na informatizaciju, tehnologiju, ljudske resurse, brzinu i dostupnost podataka, globalizaciju i ostalo, nije lako čovjeku premostiti sve prepreke, bilo u privatnom ili u poslovnom smislu. Međutim, čovjek po prirodi nema tu naviku odustati ili zanemarivati svoje probleme, već dapače, dat će svoj maksimum u intenciji da riješi ili otkloni sve nedaće ili potencijalne prijetnje. Poučen tim primjerom, isto se može reći i za poduzeća ili organizacija raznih oblika ili grana. Budući da još uvijek traje gospodarska kriza, a problemi se gomilaju i samo rastu, moraju poduzeća reagirati sukladno svojim načelima, mišljenjima, stavovima i politikama te jednostavno donijeti kvalitetnu i učinkovitu odluku u cilju rješavanja problema i otklanjanja prijetnji raznih oblika na efektivan i efikasan način. Da to nije nimalo jednostavno i lako, mogu se vidjeti razni primjeri, posebice u Hrvatskoj, gdje se poduzeća brzo zatvaraju, rapidno propadaju, nemaju jasnu viziju, misiju, politike, strategije, mjerljive ciljeve, donose se loše odluke, vuku se krivi potezi i na temelju toga svi njihovi zaposlenici zajedno sa svojim obiteljima kao i samo poduzeće moraju trpjeti mnoge bolne udarce sa evidentnim završetkom. Upravo iz toga razloga, ovaj rad se bavi sprječavanjem takvih problema ili nedaća. Nastoje se prepoznati sve unutarnje slabosti i vanjske prijetnje te na jedan primjeren i objektivan način pružiti rješenje u cilju boljitka poduzeća. Međutim, također nastoje se prepoznati i sve unutarnje snage i vanjske prilike te uz pomoć određenih alata i strategija realizirati iste s namjerom da poduzeće bude uspješno i stabilno u svom djelovanju.

### **1.1. Predmet, ciljevi i hipoteze rada**

Metodološki pristup izrade strateškog plana organizacije, kao predmet rada, nastoji pravilno usmjeriti sve one zainteresirane, tj., one koji razmišljaju ući u nekakav business, početnike koji su u fazi pronalaženja ideje, postavljanja misije, vizije, ciljeva i ostalih relevantnih čimbenika ili pak, one koji su već jedno vrijeme u nekakvom poslu ali su se malo pogubili u nekim stvarima ili je negdje zapelo pa ne mogu pronaći adekvatno rješenje. Upravo iz tih razloga sam došao na ideju da napravim nešto što će pomoći svim ljudima koji se nalaze u takvim ili sličnim situacijama. U današnjem

vremenu u kojem živimo, izrazito brzog ritma i prepuno nepredvidljivih situacija, teško je obavljati poslove i pri tome biti i uspješan. Da je tome tako može se potkrijepiti brojnim činjenicama, jer svjedoci smo koliko se na mjesečnoj i godišnjoj bazi zatvara poduzeća, raznih organizacija i drugih oblika zajedništva, kao i brojnih industrija koje propadaju ili su pred propadanjem. Razlozi zašto je tome tako su brojni. Međutim, onaj najvažniji razlog leži u činjenici da je ipak znanje ključan faktor. Koliko god će ljudi kazati da je okolina postala vrlo dinamičnija, nepredvidljivija, izrazito zahtjevna i slično, što svakako i jest, međutim, sve polazi od znanja, tj., potrebno je znati rješavati takve situacije u praksi, sve na vrijeme dobro isplanirati, ukoliko dođe do nekakvih nepredvidivih slučajeva onda se moraju poduzeti određene korekcije i prilagođavanja te dr. Cilj ovog rada je dakle, napraviti metodološki prikaz izrade strateškog plana. S druge strane, cilj svakog poduzeća je biti prosperitivan, ostvariti što veću dodanu vrijednost, biti dugoročno stabilan (likvidan i solventan) te zadovoljavati sve potrebe kupaca i potrošača, tj., zadržati postojeće i pribaviti nove. Za sve ovo navedeno potrebno je mnogo znanja, prakse, vještina, kompetencije te kontinuirana usavršavanja i edukacije.

## **1.2. Izvori i metode rada**

Ovaj diplomski rad je napravljen koristeći i istražujući stručnu literaturu iz područja menadžmenta čiji su autori iz Hrvatske i inozemstva. Osim toga korišteni su i izvori s interneta, kao i izvori s nastavnih predavanja. Kako bi ovaj rad bio što kvalitetniji, detaljniji i stručniji, korištene su određene metode u tu svrhu. Korištene metode su:

- metoda indukcije- donosi se zaključak na način da se polazi od pojedinačnog prema općem
- dedukcije- donosi se zaključak na način da se polazi od općeg prema pojedinačnom
- analize- proučavanjem i rješavanjem raznih situacija temeljem čitanja i rješavanja određenih slučajeva
- deskripcije- opisivanje činjenica, objašnjavanjem nekih situacija, donošenjem vlastitih zaključaka i sl.

- sinteze- objašnjavanjem realnosti na način da se oni jednostavni zaključci nastoje pretvoriti u one složenije zaključke, te selekcije- odabir literature, web stranica, drugih izvora, primjera u praksi i sl.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od nekoliko relevantnih cjelina. Svaka cjelina je zasebno i detaljno objašnjena. Prva cjelina se odnosi na uvod. Druga cjelina odnosi se na strateški menadžment općenito, odnosno nastoji se prikazati i objasniti što je to strateški menadžment, objašnjena je strategija koja je središnja kategorija strateškog menadžmenta, bit će riječi i o organima strateškog menadžmenta, odnosno koja je njihova uloga i kako oni funkcioniraju, prikazan je i sam proces strateškog menadžmenta tj., koje etape sudjeluju u tom procesu te kako one rade i što zahtijevaju. Treća cjelina se odnosi na samo planiranje u strateškom menadžmentu, odnosno nastoji se dati odgovor na pitanje što je to planiranje, što ono obuhvaća tj., koji su elementi uključeni u taj proces, kakav je sadržaj planiranja, te nastojat će se detaljno prikazati sam proces planiranja u strateškom menadžmentu. Četvrta cjelina odnosi se na metodologiju definiranja elemenata strateškog plana i samu izradu strateškog plana. Iz tog razloga, naglasak je stavljen na izradi ključnih elemenata strateškog plana- vizije, misije, ciljeva, politika, temeljnih vrijednosti, predviđanja, objašnjene su i metode koje se koriste kod predviđanja, a sve u cilju boljitka i napredovanja organizacije, objašnjeni su i strateški alati koje organizacije koriste kako bi na vrijeme prepoznale određene prilike, ali i prijetnje, kako bi znale brzo reagirati te su prikazane također i potencijalne strategije koje organizacije mogu koristiti, bilo da se nalaze u odličnoj situaciji, bilo da se nalaze u vrlo lošoj situaciji. Kao peto poglavlje ističe se potreba za razvoj i rješenje aplikacije. U toj cjelini bit će prikazano u nekoliko koraka kako se pravilno radi metodološka izrada strateškog plana, tj., prvi korak zahtijeva definiranje vizije i misije, drugi korak se odnosi na samu analizu okruženja čime se podrazumijeva analiza internog i eksternog okruženja, treći korak se odnosi na izradu SWOT matrice i nastojanju da se prepoznaju sve unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje, pod četvrtim se korakom, pak, podrazumijevaju vrijednosti i politike neke organizacije, peti korak je TOWS matrica i izbor strateškog pravca, a posljednji korak je definiranje strateških ciljeva i strategija. Zaključak je šesto i posljednje poglavlje ovog rada, nakon čega slijede popis literature, slika i tablica.

## 2. UVOD U STRATEŠKI MENADŽMENT

Strateški menadžment je vrlo dinamičan i složen pojam koji ističe tri relevantna segmenta, a to su: grupa ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvena disciplina. Kada se naglasak stavlja na grupu ljudi u poduzeću kod strateškog menadžmenta, tada se to odnosi na one menadžere koji su u organizaciji odgovorni za izbor, definiranje, integraciju i kontrolu strateških odluka. S druge strane kada je riječ o menadžerskom procesu, podrazumijeva se jedan kontinuirani proces koji nastoji usmjeravati poduzeće tj. pripremiti ga za funkcioniranje u vrlo dinamičnoj, promjenjivoj te nepredvidljivoj okolini. Strateški menadžment kao znanstvena disciplina obuhvaća cijeli spektar organiziranog znanja koji se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskoj usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije te provedbu kontrole i postizanja napretka. Suvremeno poduzeće teško da bi moglo egzistirati bez menadžmenta, jer je danas i suviše puno izazova kojima je izloženo čovječanstvo, a koji upravo trebaju menadžment za njihovo savladavanje (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 19). U početku nije bilo prevelike potrebe za strateškim menadžmentom iz razloga što nije bilo velikih tehničkih i tehnoloških otkrića, velikih poduzeća, organizacija, korporacija koje bi nametnule svoje proizvode i cijene koje bi konkurenti morali pritiskati, globalizacija nije bila na razini na kojoj je danas tako da nije bilo velikih suradnji i kooperacija, okolina je bila vrlo mirna i statična te je naglasak uglavnom bio na internoj okolini. Međutim, do određenih promjena dolazi u drugoj polovini 20. stoljeća kada je utjecaj eksterne okoline jačao tj. imao je sve veći utjecaj na donošenje određenih dugoročnih odluka stoga se nije smio zanemarivati. Od onda okolina postaje sve dinamičnija, aktivnija, zanimljivija, nepredvidljiva i složenija tako da je njezin utjecaj bio od esencijalnog značenja za opstanak poduzeća. Ukoliko se onda neko poduzeće baziralo isključivo na internim aktivnostima, nalazilo se u velikim problemima i poteškoćama. Stoga nije bilo drugog načina nego da se aktivnosti i koncentracija usmjere i na utjecaje iz eksterne okoline. Dalje svoju ulogu igra vrhovni (top) menadžment koji mora provoditi procese koji će osigurati adekvatna rješenja za probleme i izazove iz internih i eksternih okolina. Taj zahtjev je postao vrlo aktualan posebice nakon II. Svjetskog rata kada se okolina uvelike sofisticirala i napredovala na raznim područjima. Da dolazi do velikih promjena, osjetila su i velika poduzeća te



organizacije koja su postala potpuno svjesna da je vrijeme za promjene u njihovom pristupu i ponašanju.

## **2.1. Uloga i razvoj strategije u strateškom menadžmentu**

Pojam „Strategija“ datira iz razdoblja oko 508.-507. godine prije Krista, a smišljena je u glavnom gradu Grčke, Ateni. Polazi se od toga da je deset „strategoi“ obuhvaćalo tzv. Atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć te kontrolu. Sa etimološkog stajališta, riječ „strategos“ ili „general“ izvodi se iz „stratos“ (vojska) i „agein“ (voditi) pa tako strategija izvorno znači „umijeće vođenja vojske“. Neki pisci poput Perikla i Ksenofonta su u svoja razmatranja i mišljenja uključivali pitanja o kvaliteti efektivne strategije kao i šire strateške ciljeve. S jedne strane, Periklo je ukazivao na determiniranje rizika, dok se vojskovođa pridržava značajnijih stajališta. S druge strane Ksenofont tvrdi da zapovjednik mora biti energičan, mudar, hrabar, ustrajan, pošten, lukav, te velikodušan i pohlepan. Sama esencija njihovih ukazivanja i mišljenja se odnosila na stratega koji sve svoje kvalitete (znanje, moć i sposobnost) može iskoristiti i primijeniti na nekom konkretnom problemu u praksi. Međutim, nije Atena bila jedino mjesto gdje se pojam „strategija“ koristio. Tako na drugoj strani svijeta, točnije u Aziji, Sun Tzu u knjizi „Umijeće ratovanja“ (datira oko 5 stoljeća pr. Kr.) objašnjava minuciozno planiranje, kako nadvladati i nadmudriti neprijatelja na indirektan način, kvalitetu efektivnih generala, savjete o vođenju trupa te taktike angažiranja s neprijateljem. Ipak, kasnije pojam „strategija“ polako počinje ulaziti u poslovni svijet te dobiva jednu drugačiju, nadasve širu dimenziju. To je utjecalo da vrhovni menadžeri multinacionalnih tvrtki poput Chestera Barnarda (AT&T) i Alfreda Sloana (General Motors) prvi potežu za strategijama u poslovnom svijetu. S druge strane, Drucker upućuje na aktivan pristup menadžmenta koji povlači za sobom planiranje i akcije s namjerom da se oblikuje okolina tvrtke nasuprot jednostavnom reagiranju koje je bilo pasivno u odnosu prema toj okolini (Buble, 2005., str. 3). Dakle, strategija je sve više dobivala na važnosti i menadžeri velikih organizacija počeli su je ozbiljno shvaćati kada su ustanovili da će u budućnosti imati velikih poteškoća i problema bez prave i kvalitetne strategije. Tome u prilog ide i činjenica da su istraživanja pokazala da je strategija neke tvrtke najvažnija odrednica njenih mogućnosti i potencijala.

## 2.2. Definiranje strateškog menadžmenta

Za strateški menadžment se može reći da se razvio tokom vremena i svakako će se nastaviti razvijati. O značenju tog termina vlada određena semantička zbrka, što je posljedica pomanjkanja suglasnosti. Tako postoje razne definicije o strateškom menadžmentu; Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća (Buble, 2005., str. 5) Pearce i Robinson definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća (Buble, 2005., str. 5) Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini (Buble, 2005., str. 5).

Iz navedenih definicija proizlazi nekoliko bitnih karakteristika:

- a) da je strateški menadžment konzistentni proces, što znači da kontinuirano traje u organizaciji bez obzira što neke aktivnosti dolaze više do izražaja a neke manje
- b) menadžerov angažman u strateškom menadžmentu mora doći u nizu etapa koje započinju s analizom okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementiranje strategija te završno s kontrolom i evaluacijom
- c) menadžeri donose mnoge odluke te poduzimaju cijeli spektar akcija uz pomoć kojih nastoje doći do ostvarenja zacrtanih ciljeva.
- d) strateški menadžment mora osigurati poduzeću da se organizira i pripremi tako da može u svakom trenutku odgovoriti na neki izazov vrlo dinamične, kompleksne i nepredvidljive okoline.
- e) strateški menadžment je iterativan, što znači da počinje prvom etapom i završava posljednjom etapom te tako ciklički nastavlja dalje.

Iako se definicija strateškog menadžmenta na prvi pogled čini jednostavnom, statičkom ili jasnom, stvarna integracija strateškog menadžmenta je vrlo komplicirana, složena i dinamična a da je to doista tako, može se vidjeti u sljedećim zadacima koje izvršavaju strateški menadžeri: (Buble, 2005., str. 5)

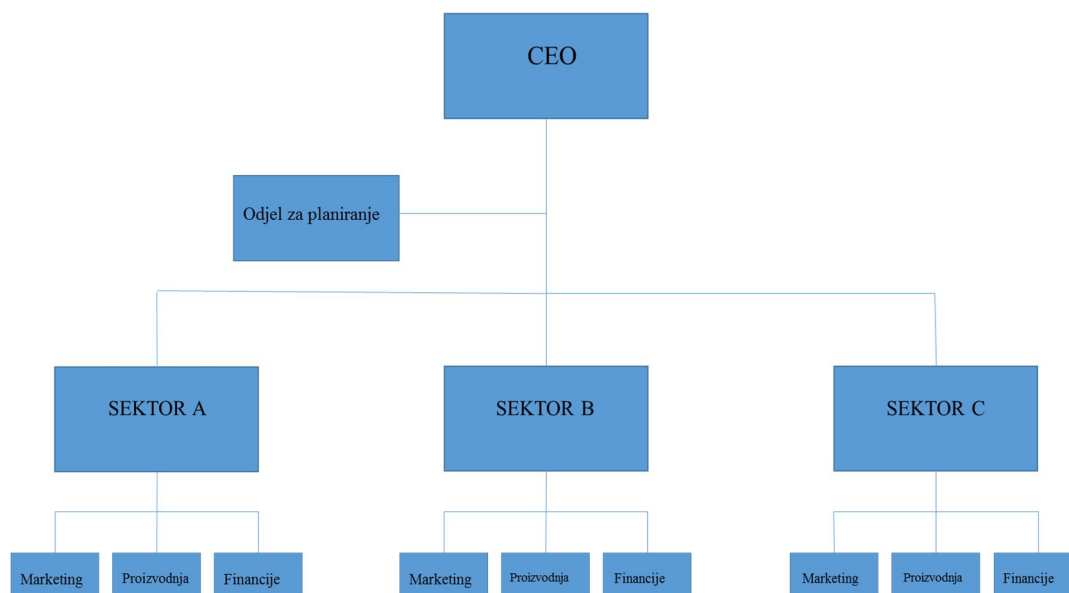
1. **Utvrđivanje misije**- odluka o poslu ili poslovima na kojima će poduzeće raditi. Misija je obično trajna i vremenski neograničena.

2. **Formulacija filozofije poduzeća**- utvrđivanje vrijednosti, stavova, smjernica koje će poduzeće slijediti.
3. **Utvrđivanje politika i ciljeva**- odlučivanje o planovima akcija za vođenje svih raspoloživih resursa te odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena.
4. **Razvoj strategije**- razvoj koncepata, ideja i planova za ostvarenje ciljeva i stvaranja pritiska na konkurenciju
5. **Planiranje organizacijske strukture**- razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da zajedno rade na postavljenim zadacima.
6. **Osiguranje osoblja, opreme i kapitala**- podrazumijeva regrutiranje, selekciju i razvoj ljudskih potencijala, osiguranje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa te potreban novac i kredit za radni kapital i resurse.
7. **Utvrđivanje menadžerskog programa i operativnih planova**- razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva.
8. **Osiguranje kontrolnih informacija**- podrazumijeva kako pomoći ljudima da slijede strategiju, politike, procedure i programe te da se drže u pripravnosti snage na radu unutar poslova i izvan njih.

### 2.3. Organi strateškog menadžmenta

Premda su kod strateškog menadžmenta uključeni svi zaposlenici u cilju realiziranja postavljenih ciljeva, ipak postoji nužnost za definiranje određenih organa koji će voditi glavnu riječ u tom procesu. Tako se tu ističu tri relevantna organa, a to su: odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba. Kao što je poznato, odbor direktora čini određena grupa ljudi koju su izabrali dioničari sa zadaćom da zastupaju njihove interese (Buble, 2005., str 6). Odbor direktora ima mnoge zadaće i obveze, a neke od najvažnijih svakako su utvrđivanje korporacijske misije, ciljeva te strategija. Kod nekih se poduzeća aktivno uključuje u proces planiranja, a kod drugih svoju ulogu delegira na CEO. U Hrvatskoj ulogu odbora direktora ima nadzorni odbor. Zatim slijedi drugi važan organ kod strateškog menadžmenta, a to je vrhovni menadžment. Njegovo samo ime mu nalaže velike obaveze i odgovornosti, pa tako je zadužen za strateške odluke u organizaciji. To je zapravo jedan mali tim ljudi koji čine predsjednik, CEO (chief executive officer), potpredsjednik (vice president) te izvršni

potpredsjednik (executive vice president). Praksa je da je CEO predsjednik, predsjedavajući odbora direktora kao i predsjednik korporacije. Zapravo može se reći da on igra najvažniju ulogu u procesu strateškog planiranja. S druge strane, odbor direktora ima glavnu ulogu kod definiranja misije, vizije, ciljeva i strategije. Posljednji organ, ali ne i najmanje važni u strateškom menadžmentu je odjel za planiranje. Čest je slučaj da zbog opsežnog posla strateških menadžera, CEO povjerava taj posao određenoj grupi ljudi koja nosi naziv odjel za planiranje. Pod tim nazivom podrazumijeva se određena grupa ljudi tj. specijalista za planiranje organiziranu kao štapska služba odgovarajuće razine menadžmenta (Buble, 2005., str. 7). U početku se mislilo da vrhovni menadžment ima zadaću namijenjenu za planiranje koji bi trebao formirati središnji planski odjel koji mu je neposredno podređen, što se vidi na slici 1.

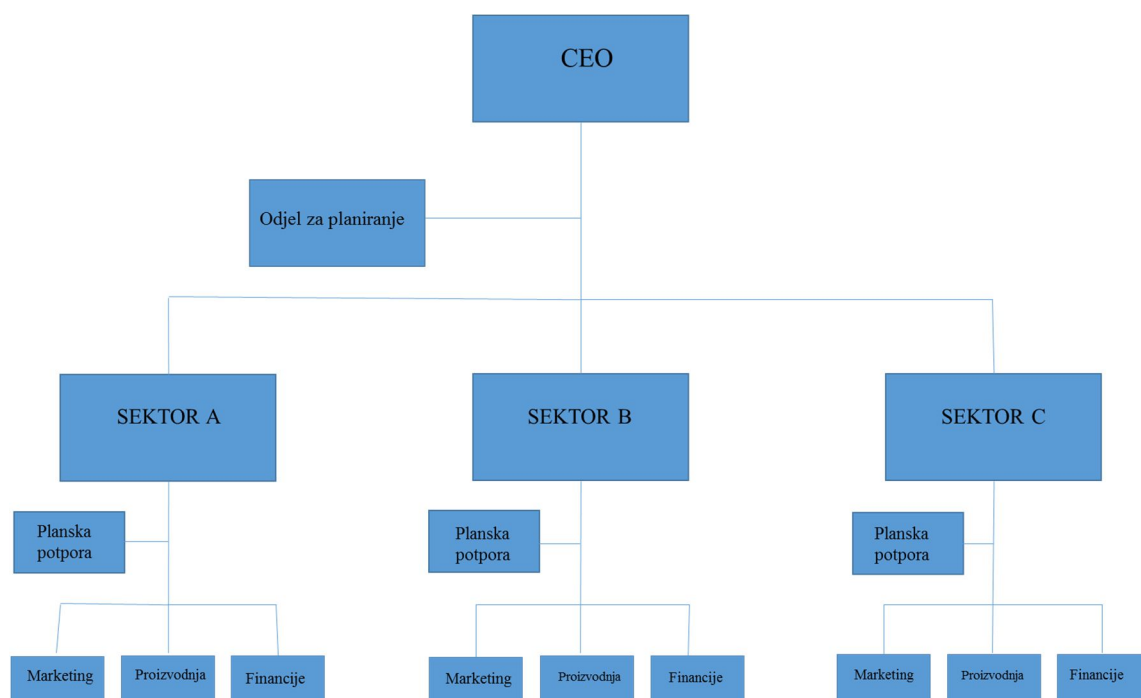


Slika 1. Položaj središnjeg odjela za planiranje u organizacijskoj strukturi

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 7

Taj je koncept bio popularan tijekom sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a bio zasnovan na pristupu planiranju odozgo prema dolje (top-down pristup), što podrazumijeva da su se planovi izrađivali u središnjem planskom odjelu, odobravao ih je CEO te dostavljao na provedbu nižim organizacijskim jedinicama (Buble, 2005., str. 7). Središnji se odjel sastojao od dva odsjeka- odsjek operativne analize i odsjek

za planiranje. Zadaća odsjeka operativne analize bio je pribavljanje i analiziranje ekonomskih i drugih podataka radi njihova korištenja u procesu strateškog planiranja (Buble, 2005., str. 7). S druge strane, odsjek planiranja je, pak, pripremao strateške planove za poduzeće kao cjelinu te je istodobno osiguravao smjernice za one dijelove poduzeća koji su imali relativno autonoman status (Buble, 2005., str. 7). Premda se taj pristup u mnogim slučajevima pokazao vrlo dobrim, ipak je imao i određene nedostatke. Svakako glavni nedostatak mu je bio da središnji planski odjel realno nije mogao biti u toku svakodnevnih zbivanja u organizaciji što se reflektiralo na uspješnost iste. Tako su mnoge organizacije prihvatile decentralizirani sustav planiranja gdje se odjel za planiranje formirao na razini onih glavnih odjela, kao i sektora. Također, organizira se kao štapska služba divizijskih menadžera tj. menadžera odjela, kojima pomaže u kreaciji raznih strateških planova, što se može vidjeti na slici 2.



Slika 2. Položaj osoblja za plansku potporu u organizacijskoj strukturi

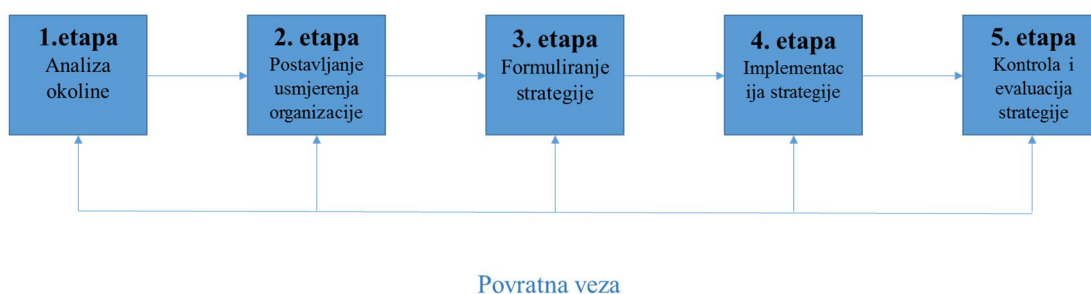
Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 8

Takav koncept je omogućio da se riješe određeni problemi koji su nastali na relaciji središnjeg odjela za planiranje i menadžera glavnih odjela i sektora jer, naime, u

prijašnjem konceptu su se planovi nametali menadžerima glavnih odjela i sektora, što je svakako rezultiralo njihovim otporom. Danas su mnoga poduzeća preuzela koncept tzv. decentraliziranog planiranja te uključila sve zaposlene na svim razinama u proces planiranja. U novoj paradigmi menadžeri srednje razine i odjeli za planiranje postaju oni koji olakšavaju i podupiru, radeći s linijskim menadžerima i neposredno zaposlenima na razvoju dinamičnih planova kojima se ostvaruju ciljevi poduzeća (Buble, 2005., str. 8). Strateško mišljenje više nije namijenjeno samo za menadžment ili pogotovo samo za vrhovni menadžment, kao što je to bilo prije. Ono se danas očekuje od svih zaposlenika na svim razinama. Da bi se sve to postiglo, potrebno je stvoriti jedno ugodno, pozitivno ozračje u kojem će svi zaposlenici moći učiti, napredovati i eksperimentirati.

#### 2.4. Proces strateškog menadžmenta

Kao što je prethodno rečeno, strateški menadžment je proces koji se sastoji od niza etapa te ako se zanemari samo jedna od njih, već dolazi do ogromnih problema u organizaciji. Međutim, razni menadžeri velikih organizacija i korporacija imaju različite stavove u pogledu definiranja etapa strateškog menadžmenta. Tako se neke razlike očituju kod analize okoline i postavljanja organizacijskog usmjerenja tj. da li one spadaju pod posebne etape ili pak, u domenu etape formuliranja strategije. Neki menadžeri, s druge strane, smatraju da je postavljanje organizacijskog usmjerenja sastavni dio formuliranja strategije, dok ih neki tretiraju kao posebne etape. Tako su na slici 3 prikazane temeljne etape procesa strateškog menadžmenta.



Slika 3. Etape u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 8

Kako se vidi na slici, glavne etape strateškog menadžmenta su: analiza okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije.

#### 2.4.1. Analiza okoline

Svaki proces strateškog menadžmenta uvijek počinje sa analizom okoline koja podrazumijeva monitoring, evaluiranje te prikupljanje informacija iz eksterne i interne okoline koje su vrlo relevantne čelnim ljudima neke organizacije. Također, ta se analiza okoline naziva još i skeniranje okoline čija je esencija prepoznavanje strateških čimbenika koji će krojiti budućnost nekog poduzeća. Jedna od najčešćih i najefikasnijih analiza koja se koristi u tu svrhu jest tzv. SWOT analiza koja otkriva sve snage, slabosti, prilike i prijetnje nekog poduzeća. Treba napomenuti da pritom treba obratiti pažnju na razlikovanje eksterne i interne okoline jer prilike i prijetnje se odnose na eksternu okolinu, a snage i slabosti na internu okolinu. Eksternu okolinu čime varijable koje su izvan poduzeća te vrhovni menadžeri ne mogu utjecati na njih. Te varijable zapravo kreiraju okolinu u kojem se poduzeće nalazi, mogu biti trendovi u cijeloj socijalnoj okolini ili pak, neki specifični faktori koji igraju svoju ulogu u specifičnoj okolini zadatka organizacije. S druge strane, interna se okolina sastoji od unutarnjih varijabli, tj. varijabli na koje poduzeće može utjecati. Pod time se podrazumijeva; rad poduzeća, organizacijska struktura ili pak, resursi koji su prijekopotrebni da bi se ostvarila određena konkurentska prednost.

#### 2.4.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Druga relevantna etapa u procesu strateškog menadžmenta je postavljanje organizacijskog usmjerenja. Tri su važna parametra usmjerenja, a to su: vizija, misija i ciljevi neke organizacije. Pod vizijom obično se podrazumijeva neka predodžba ili zamisao nekog budućeg stanja. U smislu menadžmenta, vizija označuje kako će poduzeće izgledati u budućnosti te svakako mora biti realna, vjerodostojna, privlačna i zanimljiva. Može se reći da daje jasnu predodžbu budućih događaja te dugoročni očekivani rezultat unutar kojeg zaposlenici rješavaju sve probleme koji im stoje na putu do njihova, ali i organizacijska ostvarenja. Drugi važan parametar

organizacijskog usmjerenja je misija. Ona govori koja je svrha ili bit postojanja poduzeća. Može biti definirana u užem i širem smislu gdje je široko definiran iskaz previše općenit pa se stoga više upotrebljava u užem dijelu koji na vrlo jasan način prikazuje primaran zadatak poduzeća. Posljednji parametar u kontekstu organizacijskog usmjerenja su ciljevi. Oni predstavljaju konačan rezultat planiranih aktivnosti tj., iskazuju što sve poduzeće treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba napraviti (Buble, 2005., str. 10). Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kad je god to moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mjeriti tokom ostvarivanja (Buble, 2005., str. 10). Neka od područja u kojima poduzeće može uspostaviti svoje ciljeve su (Buble, 2005., str. 10):

- a) profitabilnost (neto profit)
- b) efikasnost (niski troškovi)
- c) korištenje resursa (ROE, ROI)
- d) doprinos zaposlenicima (sigurnost zaposlenja, plaće)
- e) vodstvo na tržištu (podjela tržišta)
- f) vodstvo u tehnologiji (inovativnost, kreativnost).

#### 2.4.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća (Buble, 2005., str. 10). Uključuje razvoj adekvatnih strategija te postavljanja smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije (Buble, 2005., str. 10). Strategija poduzeća obično oblikuje opsežan master plan koji je postavljen na način da se ostvare vizija, misija i ciljevi. Također, ona maksimizira konkurentske prednosti te minimizira konkurentske slabosti (Buble, 2005., str. 10). Poduzeće obično posjeduje tri vrste strategija, a to su: korporacijska, poslovna i funkcijska, što se vidi i na slici 4.





Slika 4. Hijerarhija strategije

Izvor: autorski izvorno

Korporacijska strategija opisuje cjelokupno usmjerenje poduzeća u smislu njegova općeg stava prema rastu i upravljanju raznim poslovima i proizvodnim linijama (Buble, 2005., str. 11). Obično se razlikuju tri glavne kategorije korporacijskih strategija- stabilna, rastuća i degresivna (Buble, 2005., str. 11). Poslovna strategija se obično usredotočuje na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje konkurentske pozicije proizvoda ili usluga poduzeća u specifičnoj industriji (Buble, 2005., str. 11). Poslovne strategije se mogu pojaviti u obliku dviju kategorija- konkurentske strategije ili kooperativne (Buble, 2005., str. 11). Funkcijska strategija je pak, pristup koji uzima područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica kao i za ostvarenje njihovih strategija pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa (Buble, 2005., str. 11). Odnosi se na razvoj kao i njegovanje posebnih kompetencija kako bi osigurala konkurentsku prednost poduzeća i poslovne jedinice (Buble, 2005., str. 11). Mnoga poduzeća nemaju formalno iskazane strategije ali zato imaju tzv. intuitivne strategije koje su isključivo implicitne (Buble, 2005., str. 11). Obično se izvode iz korporacijskih politika, programa ili pak, budžeta. S druge strane, politikom se preciziraju stavovi ili neki kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i

akcije. Definišu se za sva relevantna područja poslovanja organizacije, kao na primjer: istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja i sl., te su i relativno stalne planske odluke koje se apliciraju na sve slučaje s iterativnim karakterom. Može se reći kako politike označuju unaprijed zauzete stavove u vezi s pitanjima koja će doći na red tokom poslovanja organizacije. Politika poduzeća može se klasificirati s tri aspekta; organizacijske razine poduzeća, vremenskog rasporeda i predmeta obuhvata (Buble, 2005., str. 11). S aspekta organizacijske razine razlikuje se opća politika, tj. politika poduzeća kao cjeline, od politika organizacijskih jedinica kao politika deriviranih iz opće politike (Buble, 2005., str. 11). S vremenskog stajališta te politike mogu biti dugoročne i kratkoročne, a sa stajališta predmeta obuhvata tretiraju se individualne poslovne funkcije u organizaciji.

#### 2.4.4. Implementacija strategije

Za implementaciju strategije može se reći da je to proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila (Buble, 2005., str. 12). Provedba strategije je proces mobiliziranja cijele organizacije, kako bi se provela strateška namjera (Smith, 2008., str. 17). Izbor adekvatne strategije, bez obzira na metode pomoću kojih je on izvršen, nije dovoljan da bi poduzeće uspješno djelovalo (Buble, 1997., str. 255). Može se reći da bez efektivne implementacije strategije organizacije nisu u situaciji gdje bi mogle imati određene benefite. Za uspješnu implementaciju strategije, menadžment mora imati jasnu ideju o pojedinim pitanjima kao na primjer (Buble, 2005., str. 12):

- kolike su promjene neophodne u organizaciji kad se implementira nova strategija
- kako najbolje ovladati organizacijskom kulturom da bi se osiguralo da strategija bude glatko indirektno implementirana
- kako se odnose implementacija strategije i različiti tipovi organizacijske strukture
- koje su vještine menadžera neophodne da bi mu pomogle u uspješnoj implementaciji strategije.

#### 2.4.5. Kontrola i evaluacija strategije

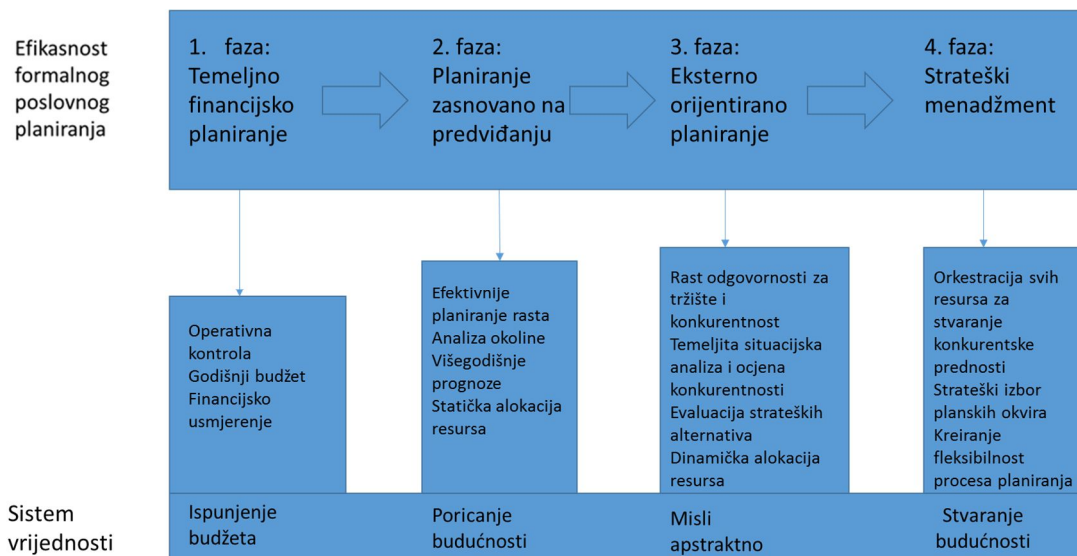
Strateška kontrola i evaluacija čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja (Buble, 2005., str. 12). To se postiže nadgledanjem aktualnih performansi i njihovom komparacijom s utvrđenim standardima kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja i njihovi uzroci te poduzeti mjere za otklanjanje tih devijacija (Buble, 2005., str. 12). Stoga menadžeri na svim razinama organizacije na temelju informacija koje rezultiraju iz procesa kontrole i evaluacije, poduzimaju korektivne akcije i rješavaju nastale probleme (Buble, 2005., str. 12). Da bi se to uspješno izvelo, neophodno je razlikovati (Buble, 2005., str. 12):

- proces strateške kontrole i evaluacija te ulogu strateške revizije u tome
- menadžerski informacijski sustav i mogućnost njegove dopune kroz proces strateške kontrole.

Iako kontrola i evaluacija predstavljaju završnu etapu u strateškom menadžmentu, mogu vrlo jasno i precizno definirati sve slabosti u prošlim etapama i tako spriječiti mogućnost njihovog pojavljivanja u novom ciklusu.

#### 2.4.6. Faze razvoja strateškog menadžmenta

Mada menadžeri ulažu ogroman napor u oblikovanje i razvoj sustava samog strateškog menadžmenta, za njegovo je uvođenje potrebno određeno vrijeme. Razlog zašto je to tako proizlazi iz činjenice da je strateški menadžment vrlo složen, kompleksan i zahtjevan te mora proći kroz više faza, što se vidi na slici 5.



Slika 5. Faze u razvoju sustava strateškog menadžmenta

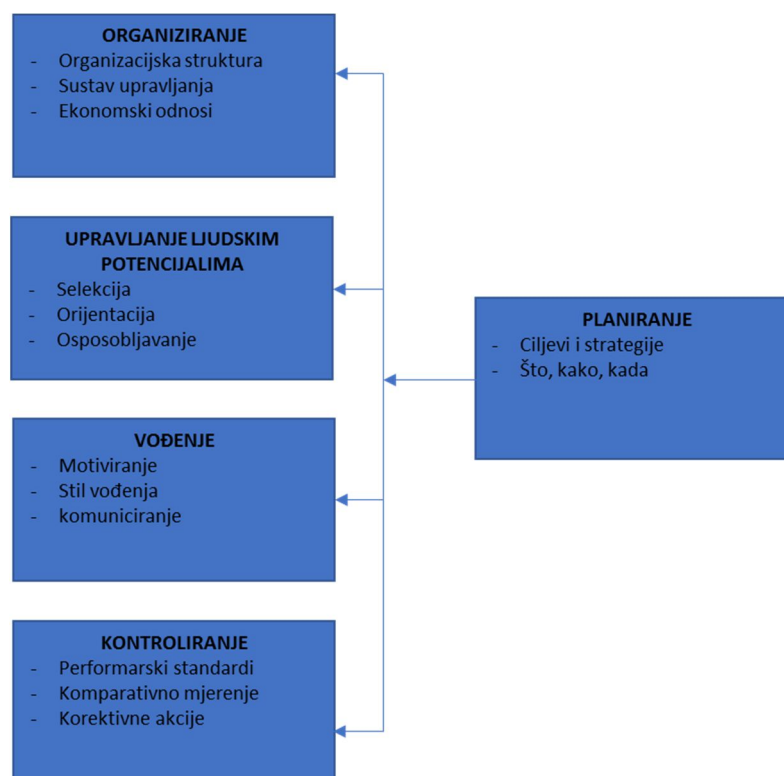
Izvor: : Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 13

U nastavku će se objasniti svaka od četiri faza kako bi se поближе dobila određena slika o razvoju strateškog menadžmenta u organizaciji. U prvoj fazi naglasak se stavlja na temeljno financijsko planiranje. Može se reći da je to najjednostavnija faza kod razvoja strateškog menadžmenta gdje je interes menadžera usmjeren prema ispunjavanju budžetskih ograničenja putem operacijske kontrole i procesa godišnjeg budžetiranja (Buble, 2005., str. 13). Svakako treba spomenuti vrlo relevantne funkcije koje imaju važnu ulogu kod temeljnog financijskog planiranja a to su: operacije, financije i marketing. U ovoj fazi menadžeri ozbiljnije planiraju tek onda kad se od njih zatraži predlaganje proračuna za sljedeću godinu. Ti se projekti moraju bazirati na malom broju analiza koje crpe podatke iz same organizacije dok s druge strane, marketinška služba osigurava mali broj podataka i informacija iz eksterne okoline. Predviđeno vrijeme obično iznosi oko godinu dana. Druga faza je planiranje zasnovano na predviđanju. Ovdje menadžeri svoju pozornost usmjeravaju na predviđanje budućnosti. U tom smislu oni razmatraju projekte s rokom trajanja dužim od jedne godine koristeći se pritom složenijim analitičkim metodama i tehnikama (Buble, 2005., str. 13). Od metoda predviđanja sve se više rabe kvantitativne tj., one koje su zasnovane na ekstrapolaciji trendova (Buble, 2005., str. 14). Predviđeni vremenski okvir obično iznosi između tri do pet godina. Eksterno orijentirano planiranje je treća faza u procesu strateškog menadžmenta. U ovoj fazi vrhovni menadžment preuzima

kontrolu procesa planiranja pokretanjem strateškog planiranja (Buble, 2005., str. 14). U tom smislu menadžment nastoji strateškim promišljanjem poboljšati adaptabilnost poduzeća uvjetima promjenjivog tržišta kao i pojačane konkurencije (Buble, 2005., str. 14). Što se tiče same izrade strateških planova obično se to izvodi tako da se gornje razine menadžmenta sastaju jednom godišnje na izoliranom mjestu izvan organizacije te zajedno s ključnim članovima planskih štabova formiraju strategiju (Buble, 2005., str. 14). Implementaciju strategije, pak, prepuštaju nižim razinama menadžmenta. Vremenski okvir planiranja iznosi između tri do pet godina. Strateški menadžment je posljednja, četvrta faza u procesu strateškog menadžmenta. Uvjeti u kojima su se ostvarivali i realizirali ti planovi pokazali su da se tzv. top-down pristup nije pokazao uspješnim stoga su se tražila druga rješenja tj., drugačiji pristup. Shodno tome naglasak se stavlja na odgovornost nižih razina menadžera; dolazi do formiranja timova za planiranje i angažiranja onih ključnih zaposlenika. Takve grupe ljudi rade, razvijaju i implementiraju nizove strateških planova do najsitnijih detalja u vezi s implementacijskim, evaluacijskim i kontrolnim pitanjima te na takav način pomažu da se ostvare primarni ciljevi neke organizacije. Također, nastoji se razviti lokalna mreža podataka tzv. „LAN“ koja je dostupna svima u organizaciji. Simultano vanjski i unutarnji konzultanti stoje na raspolaganju planskim grupama da im pružaju pomoć kod izbora, implementacije i kontrole strateških alternativa.

### 3. PLANIRANJE U STRATEŠKOM MENADŽMENTU

Planiranje je izuzetno važan čimbenik u strateškom menadžmentu i složen proces u uvjetima globalizacije. Usmjereno je na predviđanje poslovnih zadataka za određeno razdoblje, kao i uvjeta za njihovo ostvarivanje, u cilju kvalitativnog, kvantitativnog, vremenskog i prostornog usklađivanja i racionalizacije (Funda, 2011., str. 163). Može se reći da je rezultat planiranja proces utvrđivanja ciljeva i izbor odgovarajuće strategije za provedbu tih ciljeva, koji se trebaju ostvariti u određenom razdoblju, te utvrđivanje kriterija za kontrolu ostvarenih rezultata (Horvat i Kovačić, 2004., str. 114). Ono je sastavni dio procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja iz čega se može zaključiti da upravljanje gospodarskim subjektima započinje tom funkcijom jer je planiranje proces koji omogućuje ostvarenje svih ostalih funkcija menadžmenta radi postizanja ne samo kratkoročnih, već i dugoročnih ciljeva, a što se vidi na slici 6.



Slika 6. Planiranje- primarna funkcija menadžmenta

Izvor: Đuro Horvat i Marinko Kovačić: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom d.o.o., Zagreb, 2004., str. 114

Dakle, kvalitetno planiranje omogućuje menadžmentu donošenje pravih, učinkovitih odluka. Planovima se određuje što poduzeće mora uraditi i kako da to najbolje napravi (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 75). Također, planiranje je izuzetno zahtjevan posao budući da podrazumijeva izbor misije i ciljeva te traži i određivanje svrhe i smjera organizacije. Drugim riječima, plan ne smije biti besadržajan, ne smije biti mrtvo slovo na papiru ili tek neki formalni dokument, nego instrument ili sredstvo koje će omogućiti uspješno i učinkovito poslovanje, prvenstveno bitan radi odabira zadataka i ciljeva te akcija kojima bi se ti ciljevi trebali realizirati radi premošćivanja jaza između onoga danas i onoga što poduzeće ili organizacija želi sutra, kao i definiranja ciljeva i određivanje sredstava za njihovo postizanje.

### 3.1. Elementi planiranja

U ovom dijelu naglasak se stavlja na čimbenike koji utječu na sam proces planiranja u strateškom menadžmentu. Vrlo značajno pravilo kojeg bi bilo dobro pridržavati se kod planiranja jest da svaki plan i svi njegovi prateći planovi moraju doprinositi ostvarivanju svrhe kao i svih postavljenih ciljeva neke organizacije. Plan mora dati odgovore na relevantna pitanja kao na primjer; što, zašto, čime, kada, kako i uz koje hipoteze se može doći u situaciju da se mogu realizirati i ostvariti svi željeni i zacrtani ciljevi neke organizacije, a što se vidi u tablici 1.

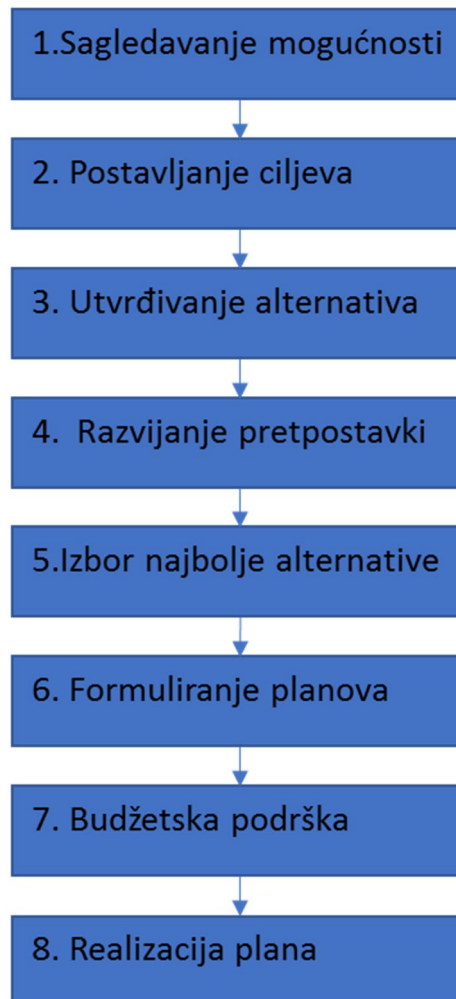
Tablica 1. Elementi planiranja

ELEMENTI PLANIRANJA	OPIS
Ciljevi	Koji će ciljevi biti potrebni? Kada bi svaki od ciljeva trebao biti ostvaren? Kako svaki pojedini cilj može biti ostvaren?
Akcije	Koje su akcije važne za uspješno ostvarivanje ciljeva? Koja je tehnika dobra za predviđanje? Koje informacije postoje u svezi s određenom akcijom?
Resursi	Koji resursi su potrebni? Koje su tehnike relevantne? Kakvi su odnosi među resursima?
Primjena	Može li plan biti proveden uz pomoć autoriteta ili uvjeravanja? Koje su politike potrebne?

Izvor: Đuro Horvat i Marinko Kovačić: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom d.o.o., Zagreb, 2004., str. 116

### 3.2. Proces i sadržaj planiranja

Planiranje je najvažniji zadatak menadžmenta, a da bi funkcionirao učinkovito, nužno je da menadžment poznaje postupak, tj. proces i sadržaj planiranja (Horvat i Kovačić, 2004., str. 117). Tako slika 7 prikazuje koje su to faze u procesu planiranja.



Slika 7. Faze u procesu planiranja

Izvor: Đuro Horvat i Marinko Kovačić: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom d.o.o., Zagreb, 2004., str. 118



### 3.2.1. Sagledavanje mogućnosti

Kod ove faze primjenjuje se tzv. „SWOT analiza“. U tu svrhu ona omogućuje odabir strategije koja je u skladu s misijom i ciljevima organizacije. Sama analiza može se objasniti na slijedeći način; S- strengths (što predstavlja snagu), W- weaknesses (predstavlja slabosti), O- opportunities- (predstavlja prilike) i T-threats (što predstavlja prijetnje). Dakle, ona omogućuje pregled svih unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji. Analiza se temelji na načelu da se analizira položaj poduzetnika, u odnosu na navedene parametre iz čega proizlaze daljnje poslovne odluke i model nastupa na tržištu (Horvat i Kovačić, 2004., str. 118). Cilj je rezultata ne samo ocijeniti postojeću situaciju već moraju poslužiti i za definiranje budućnosti poduzetnika (Horvat i Kovačić, 2004., str. 118). Može se reći da je ovo zapravo tzv. nulta faza, iz razloga što joj je fundamentalna zadaća identificiranje prilika i prijetnji iz okruženja, te nastoji uočiti sve snage i slabosti. Međutim, nastoji identificirati i situaciju na tržištu, cjelokupnu konkurenciju, kao i sve želje i zahtjeve kupaca te tako nastoji objektivno sagledati sve mogućnosti u procesu planiranja.

### 3.2.2. Postavljanje ciljeva

U ovoj fazi planiranja neophodno je odgovoriti na vrlo relevantna pitanja kao na primjer; gdje organizacija želi biti, što ona nastoji ostvariti te definirati vremenski okvir u kojem se bi se postavljene ciljevi mogli postići. Stoga je neophodno brinuti o planiranju ciljeva za svaki segment poduzeća, jer upravo su ciljevi ti elementi koji nastoje usmjeriti sve glavne planove organizacije. S obzirom na vrijeme, ciljevi mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni. Sam proces definiranja i postavljanja ciljeva može ići odozgo prema dolje (top-down) i odozdo prema gore (bottom-up), a često i kombinirano (Horvat i Kovačić, 2004., str. 118).

### 3.2.3. Utvrđivanje alternativa

U ovoj fazi nastoje se utvrditi sve aktivnosti i opcije alternativa koje igraju najvažniju ulogu u ostvarenju predviđenih ciljeva. Cilj je pronaći optimalnu i najplodonosniju

mogućnost, kojom će se operacionalizirati akcije za ostvarenje postavljenih ciljeva (Horvat i Kovačić, 2004., str. 119).

#### 3.2.4. Razvijanje pretpostavki

U ovoj fazi planiranja naglasak je stavljen na ocjenjivanje svih alternativa. Ocjena može biti i vrlo teška budući da u većini situacija postoje brojni alternativni pravci te brojne specifičnosti u smislu varijabli i ograničenja (Horvat i Kovačić, 2004., str. 119). Danas se, upravo zbog tih poteškoća oko ocjene alternativa, razvijaju nove metodologije tj. primjena operacijskih istraživanja i analiza (Horvat i Kovačić, 2004., str. 119). Stoga je intencija u ovoj fazi planiranja reduciranje alternativa na način da se odabiru ona najbolja, najkvalitetnija rješenja.

#### 3.2.5. Izabiranje najbolje alternative

U ovoj se fazi donosi konačna odluka, odnosno odabire se pravac kojeg će poduzeće slijediti. Ova je faza vrlo relevantna iz razloga što se nastoji usvojiti glavni plan. Izbor najbolje alternative pruža najbolje šanse za ostvarivanje ciljeva uz najniže troškove i najviši profit, a to znači da se mora voditi računa o sredstvima koja se moraju uložiti i rezultatima koji će se ostvariti kao i posebnim ciljevima koje se želi postići (Horvat i Kovačić, 2004., str. 119).

#### 3.2.6. Formuliranje planova

Radi održavanja osnovnog plana, u toj fazi izrađuje se više izvedenih planova tj., izbor pravca akcije koje će se slijediti, a njihov broj ovisi o svakom konkretnom slučaju (Horvat i Kovačić, 2004., str. 119). Ovaj korak nije nimalo jednostavan iz razloga što poduzeće mora razmotriti sve opcije te donijeti primjerene i kvalitetne planove koje će ono morati u potpunosti pratiti.

### 3.2.7. Budžetska podrška

To je bitna faza procesa planiranja jer je cilj da se uz pomoć kvantifikacije u obliku proračuna koji oslikava iznos ukupnog prihoda i troškova, dobiti i ostalih bitnih stavki bilance gospodarskog subjekta, povežu ostali različiti planovi (Horvat i Kovačić, 2004., str. 119). Taj korak podrazumijeva stvaranje pratećih planova kao što su: kupnja opreme, materijala, zapošljavanje i izobrazba djelatnika te razvoj novih proizvoda (Horvat i Kovačić, 2004., str. 119). Budžet je, dakako, vrlo relevantan element kontrole, a osnovna zadaća mu je da ocijeni koliko se postavljenih i zacrtanih ciljeva u praksi ostvarilo.

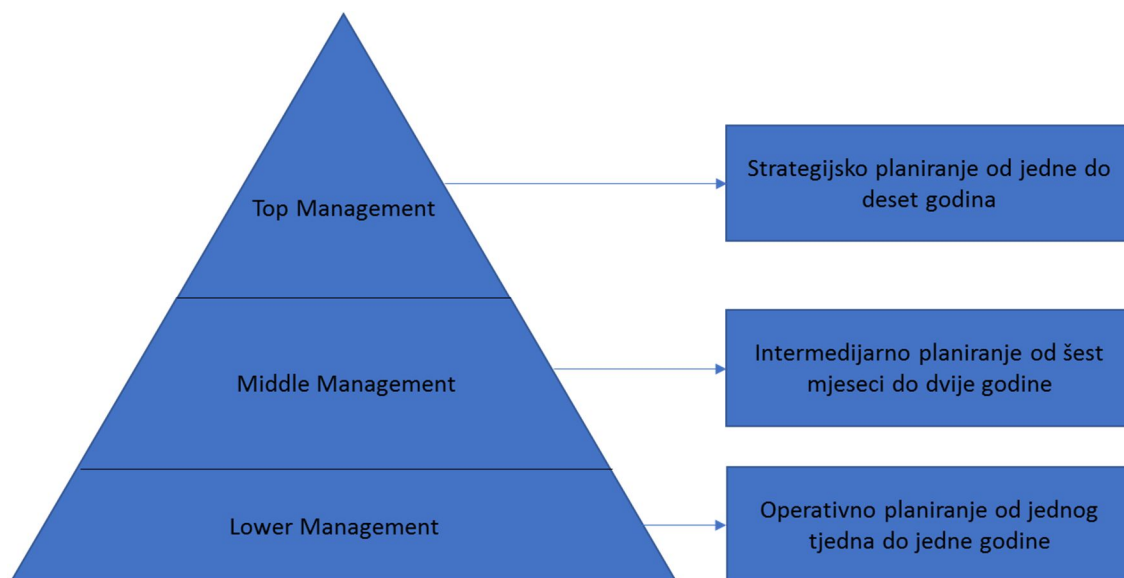
### 3.2.8. Realizacija plana

Posljednja faza, i ona najvažnija, je realizacija plana, odnosno njegovo provođenje u praksi. Dakle, ovdje se nastoje sjediniti sve ideje, sva mišljenja, načela, pretpostavke, strategije i politike u jedan racionalan, objektivan ali opet izazovan plan, na temelju kojeg će kasnije poduzeće graditi svoju budućnost. Ti koraci vrlo često nisu istog redoslijeda budući da je pri ocjenjivanju alternativnih pravaca moguće vratiti se na početak i početi od novih pretpostavki, te razviti različite pravce akcije (Horvat i Kovačić, 2004., str. 120). Također, neophodno je poznavati klasifikaciju planova iz razloga što nastoji osigurati uspješno planiranje.

Može se reći da planiranje podliježe slijedećoj klasifikaciji:

- strateško planiranje
- taktičko planiranje
- operativno planiranje

Tako slika 8 prikazuje razine planiranja u menadžmentu.



Slika 8. Razine planiranja

Izvor: Đuro Horvat i Marinko Kovačić: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom d.o.o., Zagreb, 2004., str. 120

Svaka razina je relevantna za prosperitet poduzeća. Tako je zadaća strategijskog planiranja definiranje svih ciljeva i strategija s kojima se nastoje ti poslovni ciljevi realizirati. S druge strane, intermedijarno planiranje nastoji odrediti taktiku koja će služiti za ostvarivanje ciljeva. Na posljetku operativno planiranje nastoji odrediti sve aktivnosti i zadaće za svakog individualno iz razloga što se nastoje iste sprovesti u određenom vremenskom razdoblju. Konačno, strategijsko planiranje ima zadaću da realizira sve postavljene i zacrtane ciljeve, tj., da opravda konačnu svrhu postojanja nekog gospodarskog entiteta. Planiranje je dugoročno te podrazumijeva precizno definiranje misije, ciljeva te određivanje jasne strategije organizacije, odnosno kojim smjerom ista nastoji krenuti. Tako slika 9 prikazuje čimbenike kod strateškog planiranja.



Slika 9. Čimbenici kod strateškog planiranja

Izvor: Autor

Konačan rezultat strategijskog planiranja trebao bi biti strateški plan. On treba predstavljati viziju poduzeća, usmjeravati sve zaposlene te privući nove radnike i pospješiti poslovanje. Uspješno provođenje poslovne strategije ovisi o brojnim faktorima, stoga mora biti zadovoljena adekvatna organizacijska struktura i kontrolni sustav koji radi kao mehanizam koji mjeri učinkovitost provedbe strategije te ostvarenja strateških ciljeva.

## **4. METODOLOGIJA DEFINIRANJA ELEMENATA STRATEŠKOG PLANA I IZRADA STRATEŠKOG PLANA**

Ovaj dio rada odnosi se na samu izradu strateškog plana, odnosno koji su to relevantni elementi koji se moraju definirati, razraditi i slijediti kako bi se ispunila sva očekivanja, sve želje i realizirali svi ciljevi u smislu boljitka i napredovanja nekog poduzeća. Sama izrada plana nije nimalo jednostavna. Ona iziskuje vrlo pažljivo razmatranje situacije, detaljno planiranje svih čimbenika koji igraju svoju ulogu u procesu strateškog menadžmenta te donošenje kvalitetnih i učinkovitih odluka na kojima će se temeljiti rezultati poduzeća.

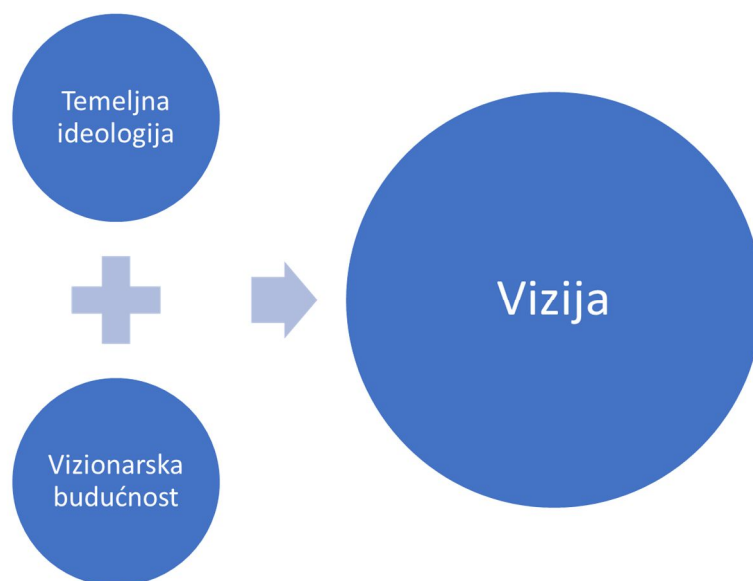
### **4.1. Vizija**

Za viziju se može reći da je to prvi korak kod definiranja strateškog plana. Naime, vizija nastoji ukazati na to što poduzeće želi u budućnosti, tj., 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, kako i na koji način će se raditi proizvode, kakve će biti snage i slabosti ali i prilike i prijetnje, na kojem tržištu će se odvijati tržišna utakmica i sl. Na sva ta pitanja mora vizija pružati odgovore kako bi se onda poduzeće u tom smislu moglo pripremati i natjecati na tržištu. Međutim, stvaranje kvalitetne vizije nije nimalo lak zadatak, već zahtijeva jedan sistematski pristup kao cjelovitoj koncepciji koja sadrži mnogo elemenata.

Može se reći da se vizija sastoji od dvije fundamentalne komponente, a to su:

- temeljna ideologija
- vizionarska budućnost

Tako slika 10 prikazuje sinergiju temeljne ideologije i vizionarske budućnosti.



Slika 10. Sinergija temeljne ideologije i vizionarske budućnosti

Izvor: autorski izvorno

Temeljna ideologija objašnjava zašto neko poduzeće egzistira, koje su njegove relevantne značajke i sl. Ono uključuje temeljne vrijednosti (podrazumijeva sustav osnovnih načela u organizaciji) i temeljne svrhe (objašnjava viši ideal za postojanje poduzeća). Temeljne vrijednosti označavaju neke bazične pretpostavke i uvjerenja koja su ključna za bonton zaposlenika, kao i cijelog poduzeća u cjelini. S druge strane, vizionarska budućnost obično se postavlja na vremenski period od 10-30 godina. Ona čini željeno stanje u budućnosti vezano za dugoročne tržišne ciljeve ili željenu konkurentsku poziciju, što znači da je vizionarska budućnost operacionaliziran i vidljiv element vizije (Buble, 2005., str 88).

Da bi vizija bila kvalitetna i učinkovita, mora prije svega sadržati slijedeće karakteristike:

- mora biti kratka, općenita i apstraktna
- specifična
- ambiciozna, izazovna, motivirajuća,
- vremenski ograničena.

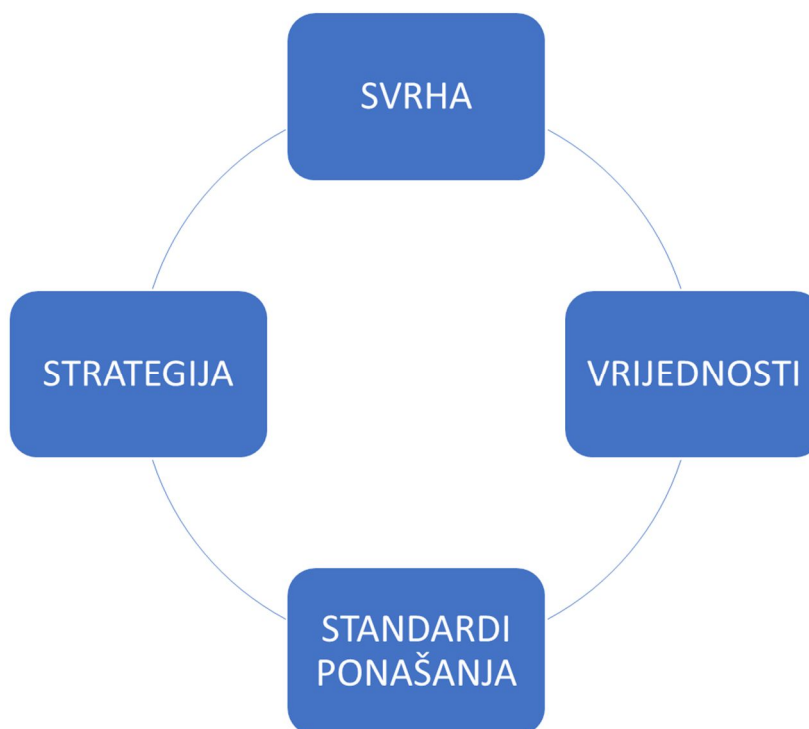
## 4.2. Misija

Po mnogim mišljenjima, misija je najvažniji element u strateškom menadžmentu iz razloga što pojašnjava ulogu poduzeća, tj., što ono trenutno namjerava, čime se bavi, koje zadatke nastoji uspješno izvršiti, kako može napredovati u raznim segmentima i sl. Misija bi trebala usmjerenost iskazivati ključne težnje, te definirati usmjerenje i najvažnije ciljeve organizacije kao cjeline (Smith, 2008., str. 62). Dakle, naglasak se stavlja na sadašnjost, dok je kod vizije naglasak na budućnosti. Upravo je to vrijeme razlika između ovih dva elemenata. Postoje različita stajališta u pogledu misije, gdje neki misiju doživljavaju kao sredstvo strategije i promatra se kao prva stepenica u strateškom menadžmentu, drugi, pak, gledaju na misiju kao neku kulturnu koheziju, što bi značilo da poduzeće nastoji funkcionirati homogeno, kao svojevrsni jedinstveni kolektiv. Upravo iz tih različitih stajališta događa se situacija gdje se veliki broj poduzeća jednostavno pogubi u tome, i neznaju, ili nemaju jasnu ideju ili stajalište o tome kako bi oblikovali adekvatnu misiju. Međutim, da bi se takve stvari spriječile i da bi se donijelo kvalitetno ali opet i objektivno rješenje, znanstvenici preporučaju definiranje misije iz više razloga. Misija, jednom oblikovana, postaje objektom kruženja i razgovora u poduzećima, daje smisao u kojem smjeru ide poduzeće i drži poduzeće kompaktnim i homogenim. Misiju ne može, a i ne smije, stvarati nitko drugi osim ljudi koji će nakon toga u cijelosti preuzeti odgovornost za njezinu provedbu (Belak, 2014., str. 121). Iako se u početku čini određivanje misije vrlo jednostavnim zadatkom, to je u biti vrlo složen i zahtjevan proces za kojeg su potrebne čak i godine da bi se donijela učinkovita misija. Da je tome tako potvrđuje primjer poduzeća AT&T gdje se donijela misija nakon dvije teških i napornih godina rada i truda. Stoga, ukoliko neko poduzeće ima poteškoća prilikom razmatranja ideje o misiji, možda od pomoći mogu biti slijedeći savjeti ili smjernice:

- staviti naglasak na akciju, a ne na riječi
- proces koji zahtijeva određeno vrijeme
- nastoji izgraditi povjerenje
- fokus usmjeriti na ponašanje i naglasiti do dva elementa
- u određenom trenutku odabrati najprikladniju temu i sl.



Ovisno o različitim stajalištima i definiranjima misije, postoje i različiti pristupi što se tiče samog sadržaja. Najcjelovitiji pristup koji predstavlja sinergiju strateške i filozofske tj., vrijednosne aspekte jest Ashridgeov model misije, koji je prikazan na slici 11.



Slika 11. Ashridgeov model misije

Izvor: Marin Buble: *Strateški menadžment, sinergija*, Zagreb, 2005.god., str. 92

Svrha daje odgovor na pitanje zašto neko poduzeće postoji. Većina poduzeća kao svrhu svog egzistiranja navode zadovoljavanje svih strana, odnosno nastoje zadovoljiti sve entitete koji sudjeluju na različite načine. Kao primjer mogu se uzeti kupci, investitori, zaposlenici te sama organizacija u cjelini. Kako bi došlo do realizacije misije u konkurenciji s drugima, izrazito je važno da poduzeće pronađe način putem kojeg će to i učiniti, tj., da pronađe strategiju. Ona definira posao u kojem neko poduzeće djeluje i konkurira s drugima, položaj koji ono želi držati te konkurentsku prednost. Standardi ponašanja određuju ponašanje zaposlenika u nekom poduzeću. Nastoji se svrhu i strategije prevesti u politike, akcije i pravila ponašanja koji će pomoći zaposlenicima da znaju što trebaju raditi i kako se pritom i ponašati.

Vrijednosti podrazumijevaju uvjerenja i moralna načela na kojima se bazira organizacijska kultura. One utječu na sve segmente rada i života u poduzeću.

### **4.3. Temeljne vrijednosti**

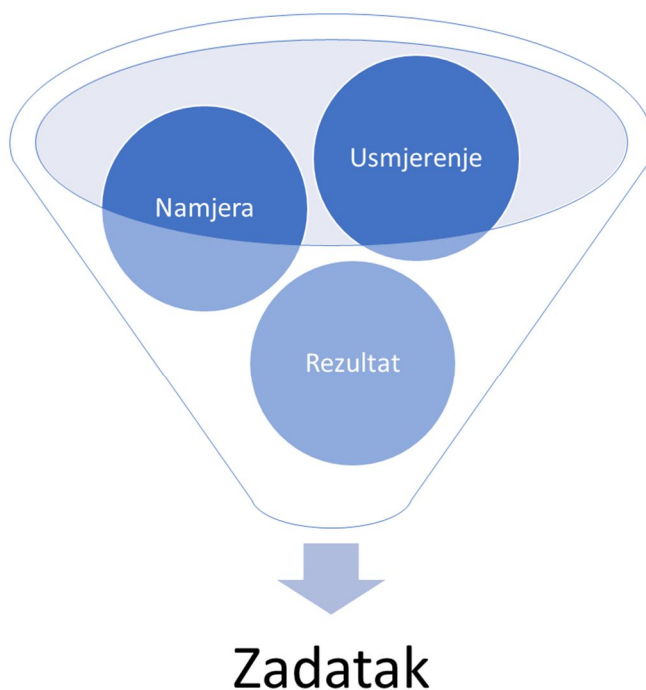
Temeljne vrijednosti također su relevantan čimbenik u procesu strateškog menadžmenta. Njihova zadaća je iskazivanje svih esencijalnih komponenti koja se odnose na ponašanje ljudi u organizaciji kao i samoj organizaciji u cjelini. One se moraju postaviti bez obzira o trenutačnoj situaciji u organizaciji, zahtjevima 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 3-5 njih, 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. Kao jedan klasičan primjer definiranih vrijednosti, može se uzeti Zagrebačka banka, vodeća banka u Hrvatskoj, koja je definirala šest temeljnih vrijednosti, a to su: (Buble, 2005., str. 88)

- posvećenost klijentu
- stvaranje nove vrijednosti koja se mjeri profitabilnošću i ukupnim rastom
- meritokracija- nagrađivanje i promocija radnika temeljena na njihovoj kompetentnosti i doprinosu stvaranja nove vrijednosti
- pouzdanost i poštenje
- osobno i timsko učenje.

#### 4.4. Ciljevi

Nakon određivanja vizije i misije nekog poduzeća, ciljevi su idući ključan čimbenik u procesu strateškog menadžmenta. Ciljevi poduzeća predstavljaju smjernice poslovnog ponašanja i na taj način čine okosnicu planiranja, motivacije, i evaluacije u poduzeću (Buble, 1997., str. 140). Oni bi zapravo trebali biti odraz onoga što je definirano misijom, odnosno da se ti zadaci koji su stavljeni ispred poduzeća realiziraju u praksi. Podrazumijevaju obično zadatke koji se moraju izvršiti i određeni vremenski rok kao okvir u kojem se ciljevi moraju ispuniti. Dakle, to su ciljevi koje neka organizacija nastoji realizirati efektivno i efikasno jasno definiranim, formuliranim i implementiranim strategijama u duljem vremenskom periodu, obično unutar 3-5 godina. Jasno definirani dugoročni ciljevi su esencijalni za postizanje uspjeha iz više razloga. Pomažu interesnim skupinama da razumiju u potpunosti svoju ulogu u bliskoj ili daljnjoj 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 kao i usavršavanje na raznim područjima. Zapravo, može se reći da čine bazu za definiranje poslova i podjelu aktivnosti unutar poduzeća. Ciljevi nastoje postići jednu sinergiju, homogenost unutar organizacije, jer bez prave suradnje svih zaposlenih i bez primjerene radne klime i atmosfere, ne mogu se napraviti adekvatni rezultati, odnosno ne mogu se ispuniti svi zacrtani ciljevi. Kao jedna dobra i kvalitetna tehnika koja pomaže zaposlenicima u njihovom napredovanju u organizaciji jest tehnika „upravljanje pomoću ciljeva“ (MBO). Menadžer i zaposlenik zajednički utvrđuju ciljeve koje zaposlenik mora ostvariti u određenom vremenu (Quible, 2010., str. 345). Kao što se u praksi razlikuju korporacijska, poslovna i funkcijska strategija, tako se razlikuju i dugoročni ciljevi na istima. Tek kada dugoročni ciljevi svake organizacijske jedinice na tim razinama podupiru ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća, može se zaključiti da je proces definiranja ciljeva završen i da svaki odjel poduzeća zna koju ulogu igra u tome, odnosno da daje podršku poduzeću na izabranom strateškom smjeru. Bitno je naglasiti da bi proces postavljanja ciljeva trebao ići odozgo prema dolje, iz čega je vidljivo da se najprije moraju definirati dugoročni ciljevi poduzeća, a nakon toga se postavljaju ciljevi nižih razina, koji opet moraju biti vezani uz dugoročne ciljeve organizacije.

Takav princip ima prednosti u tome da nastoji stvoriti jednu kompaktnost, homogenost na relaciji ciljevi-strategije te pomaže ujediniti unutarnje napore da pokrenu poduzeće u biranom strateškom smjeru. Tako slika 12 prikazuje sastavnice ciljeve, odnosno zadataka.



Slika 12. Sastavnice ciljeva (zadataka)

Izvor: autor

Strateški ciljevi moraju biti jasno definirani i razumljivi svim razinama u poduzeću. Oni moraju biti jasno formulirani da su dobro razumljivi primatelju i onome tko ih je postavio jer ako iste ciljeve zaposlenici različito percipiraju, aktivnosti koje trebaju dovesti do realizacije istih bit će nekoordinirane, zbunjene i nejasne. Također, ciljevi moraju biti i fleksibilni iz razloga što poduzeća djeluju u dinamičnoj i promjenjivoj okolini, te ako se u toj okolini promjene primjerice, uvjeti, onda mora poduzeće brzo reagirati i prilagoditi se takvoj situaciji. Općenito kao najvažnije karakteristike ciljeva ističu se: jasnoća, razumljivost, prihvatljivost, fleksibilnost i mjerljivost te moraju biti izazovni i nadasve ostvarivi.

#### 4.5. Politike

Politike čine stavove, principe ili, pak, kriterije po kojima će se usmjeravati odluke i akcije kod poslovanja poduzeća. Utvrđuju se za sva relevantna područja organizacije kao na primjer istraživanje, marketing, logistika, proizvodnja i sl. Označuju unaprijed zauzete stavove u svezi pitanja koja će biti postavljena u procesu poslovanja poduzeća i koja će zahtijevati da se o njima dobro promisli te na kraju da se donese i adekvatna odluka tj., rješenje. Olakšavaju koordinaciju i kontrolu, usmjeravaju poslovne aktivnosti k ciljevima te sprječavaju odstupanja od planiranih aktivnosti i unose elemente središnjosti u samo poslovanje. Može se reći da su politike oblikovane za kontrolu i potporu funkcijskim strategijama, a što se vidi u tablici 2.

Tablica 2. Politike za kontrolu i potporu funkcijskim strategijama

1. Politike uspostavljaju indirektnu kontrolu preko neovisnih akcija	Ograničenjem diskrecije u radu, politike osiguravaju efektanu kontrolu odluka i izvođenja aktivnosti
2. Politike promiču jednoobrazno obavljanje sličnih aktivnosti	Olakšava koordinaciju radnih zadataka
3. Osiguravaju brzo odlučivanje pomoću standardiziranih odgovora na prethodno dogovorena pitanja	Tako da se na drugi način provodi pritisak na hijerarhiju menadžmenta
4. Institucionaliziraju temeljne aspekte organizacijskog ponašanja	Minimalizira stvaranje konflikta u praksi
5. Reduciraju neizvjesnost u ponavljanju i svakidašnjemu donošenju odluka	Time osiguravaju potrebno utemeljenje koordiniranih efikasnih napora
6. Nastoje spriječiti otpor ili odbacivanje izabranih strategija od strane članova organizacije	Operativne politike razjašnjavaju što se očekuje i olakšavaju prihvaćanje
7. Nude predeterminirane odgovore na rutinske probleme	To pospješuje rad s uobičajenim i neuobičajenim problemima
8. Politike osiguravaju	menadžerima mehanizam izbjegavanja naglih i loše zamišljenih odluka u mijenjanju operacija

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 194

S druge strane, moguće je razlikovati tri stajališta klasifikacije politika:

- organizacijska razina- razlikuju se: opća politika i politike organizacijskih jedinica kao politika deriviranih iz opće politike
- vremenski horizont- mogu biti dugoročne i kratkoročne
- predmet obuhvata- odnosi se na funkcijska područja poduzeća.

#### **4.6. Predviđanje**

Predviđanjem su se ljudi počeli baviti još od početka čovječanstva. Iako onda u to doba čovjek nije bio na tako visokoj intelektualnoj, tehnološkoj, kulturnoj i stvaralačkoj razini kao što je danas, ljudi su ipak znali prepoznati neke opasnosti, prijetnje ili nedaće. Tako su počeli sa predviđanjem vremena jer, svjesni da nemaju kvalitetnu infrastrukturu, morali su pronaći neko sklonište ili utočište kako bi se obranili od raznih kiša, tuča i drugih elementarnih nepogoda. Kao još jedan primjer može se istaknuti potreba za preživljavanjem. Da bi čovjek preživio morao se hraniti. Dakako, nije imao kvalitetnu hranu ili neku posebnu gastronomsku ponudu gdje bi mogao uživati u hrani i piću, već je morao svoju hranu zaraditi na način da je morao ići u lov te tako uhvatiti svoju plijen koju bi kasnije pojeo. Često se našao u situaciji gdje nije bio u mogućnosti uhvatiti svoju plijen te je često bio gladan. Poučen tim iskustvom, čovjek je došao na ideju da bi mogao predvidjeti kada i gdje bi se „lovina“ mogla pojaviti i to mu je donijelo mnogo dobrih ulova i olakšalo preživljavanje. Dakle, već ovdje se mogu prepoznati prvi znakovi predviđanja. Danas, pak, se predviđanje koristi u druge svrhe. Posebno u gospodarstvu i industrijama gdje se iste nastoje adekvatno pripremiti na sve potencijalne prijetnje, nedaće i iznenađenja. Pojam prognoziranja više se veže za općeprihvaćene znanstvene metode predviđanja budućih događaja, kao što je, primjerice, meteorološka prognoza (Belak, 2014., str. 125). Stoga je predviđanje jedna relevantna komponenta koja uvelike olakšava donošenje pravih i kvalitetnih odluka. Ono procjenjuje budućnost, vjerojatnost i trenutak u kojem će doći do nekog događaja te kakav će utjecaj imati na poduzeće. Tako se poduzeća često susreću s nekim krucijalnim pitanjima:

- kada će biti vrhunac sezone?
- kakvo je stanje zaliha na skladištu te da li će moći pokriti potražnju?
- kada je pravi trenutak za strateško partnerstvo?

- kako i koliko će nove tehnike i tehnologije imati utjecaj na troškove u organizaciji i sl.

Ovakva i slična pitanja upravo te temelje na predviđanjima i prilagodbama trendovima i svim zakonitostima u okolini organizacije, te na predviđanju i izgradnji sposobnosti koje su neophodne u intenciji za stvaranje održive konkurentske prednosti u budućnosti. Odnos prema budućnosti je u praksi široko definiran; od proricanja, projiciranja, predviđanja, prognoziranja, planiranja pa sve do same futurologije. Tako tablica 3 prikazuje i objašnjava sve te pojmove.

Tablica 3. Pregled pojmova vezanih za istraživanje budućnosti

Pojam	Definicija
Proricanje	predstavlja najavu određene pojave ili događaja te je utemeljena na iracionalnom, intuitivnom predosjećaju
Projiciranje	preslikavanje prošlih trendova na budućnost
Predviđanje, prognoziranje	Izbor neke od mogućih alternativnih budućnosti zasnovanih na vjerojatnosti pojave određene alternative, primjenom pretežno kvantitativnih metoda
Futurologija	Svi aspekti istraživanja vezani za budućnost, koji uključuju i uočavanje zakonitosti koje će oblikovati budućnost intuitivno, kao i sposobnost nametanja određene slike budućnosti proaktivnim djelovanjem

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 72

Premda je mnogo ljudi koji će reći da je predviđanje neistinito, banalno te da od toga nema ništa korisnoga, s tim se ne bi određeni znanstveni krugovi složili jer predviđanje

je također jedan proces za kojeg je potrebno puno rada, truda i vremena kako bi se ono provelo na najbolji i kvalitetniji mogući način. Najčešća područja interesa organizacije su interna, poslovna, industrijska te opća i globalna okolina. Međutim, svaka ozbiljna organizacija nastoji biti dobra i kvalitetna u svakom segmentu, stoga nastoji dobro prepoznati i biti u stanju pretpostaviti buduće potrebe svojih potencijalnih kupaca i njihove kriterije po kojima oni kupuju. Okolina poduzeća je prepuna faktora koji mogu imati obol na uspjeh te upravo iz tog razloga se u izboru onih čije će se ponašanje pratiti i predviđati, treba fokusirati na faktore koji su neophodnog značenja za poduzeće ili je vjerojatnost njihova pojavljivanja izrazito velika, a reakcija organizacije neizbježna. U današnjem svijetu poduzeća su preplavljena raznim informacijama i izazovima koji ima se čine vrlo interesantnima i izuzetno bitnima. Premda svaka organizacija posjeduje ljude koji su vrlo dobro opskrbljeni znanjem, iskustvom i raznim vještima koji su u mogućnosti jasno prepoznati koji su podaci i informacije od esencijalnog značenja za upravljanje poduzećem, praktična iskustva temeljem činjenica dokazuju baš suprotno: čak je i najboljim, najpametnijim, inteligentnijim i iskusnim ljudima teško jasno i precizno definirati sve informacijske potrebe i držati ih pod kontrolom. Temeljni je zadatak identificiranje varijabli, njihove dinamike i usmjeriti svu intelektualnu snagu na manji broj varijabli o kojima će se sistemski prikupljati informacije, te stavljati u model koji tumači prirodu pojave koja se predviđa. Kategorije interesa suzuju na neki broj varijabli u namjeri da se uštedi vrijeme i resursi. Pri tome je potrebno voditi brigu o činjenici da svako usredočenje, premda kratkoročno povećava efektivnost predviđanja, dugoročno može dovesti do smanjene fleksibilnosti poduzeća, osobito ako se predviđanje odnosi na strateške odluke o preuzimanju, razvoju novih proizvoda ili, pak, ulasku na neko novo i nepoznato tržište. Temeljni cilj predviđanja je, dakle, poduzimanje akcija kojima se nastoji djelovati preventivno ili se organizacija jednostavno prilagođava novoj situaciji, na način da reagira, tj., nešto poduzima. Prevencijom se podrazumijeva intervenciju u uzorke nedovoljno dobrih prognoza, kapitaliziranje povoljnih prilika i sl. S druge strane, reakcijom organizacije se ograničavanje negativnih posljedica ili rizika. Međutim, ni najbolji analitički modeli ni podaci neće rezultirati promjenama ako rezultati ne budu integrirani u proces definiranja strategija i akcijskih planova.



#### 4.6.1. Metode predviđanja

Ovaj dio se odnosi na metode koje se koriste kod predviđanja. Pri tome se pod predviđanje podrazumijeva ocjenjivanje eksternih, to jest objektivnih uvjeta poslovanja poduzeća u određenom, nastupajućem vremenskom razdoblju (Buble, 1997., str. 120). Uobičajena je podjela na tri skupine, a to su: metode ekstrapolacije, metode procjene eksperata te uzročno-posljedične metode i simulacije. Tako one metode koje se oslanjaju na kvantificirane podatke o performansama pojave u prethodnim razdobljima te identificiranim i kvantificiranim zakonitostima u odnosima među varijablama, bilo u obliku smjera i intenziteta ili međuodnosa priključenih podataka, spadaju u kategoriju kvantitativnih metoda predviđanja. Dakle, u tu grupaciju pripadaju metode ekstrapolacije, uzročno-posljedične metode i simulacije. S druge strane, metode koje ne zahtijevaju velike skupine kvantitativnih podataka o performansama u prošli razdobljima, a u velikoj se mjeri zasnovane na osobnim empirijama ili intuiciji te elementarnoj analizi neke pojave, nazivaju se kvalitativnim metodama predviđanja. Tu se podrazumijevaju metode procjene eksperata. Za metode ekstrapolacije se može reći da se temelje na utvrđivanju dinamike ponašanja nekog niza podataka u nekom vremenskom periodu. Svaka organizacija dobiva podatke o prodaji, zalihama, nabavi i sl. Takvi se nizovi podataka opisuju kao vremenskim serijama i kronološki su opis određene pojave. Na temelju takvih opažanja može se utvrditi dinamika kretanja promatrane pojave. Četiri su tipa utjecaja na dinamiku:

- trend
- sezonske oscilacije
- cikličke promjene
- slučajni događaji.

Za trend se može reći da je dugoročni pravac kretanja neke pojave. Obuhvaća tendenciju kretanja neke pojave u vremenu koja može voditi do stagnacije (mirovanja), rasta ili pada. Pod sezonskim oscilacijama se podrazumijevaju pravilna odstupanja od tog osnovnog pravca u nekom vremenskom razdoblju kraćem od jedne godine. Cikličke promjene, s druge strane, označavaju odstupanja koja se pojavljuju svake godine ili rjeđe, ovisno o trenutnom stanju gospodarstva. Odstupanja koja su rezultat nekih slučajnih, iznenadnih događanja kao što su elementarne nepogode, ekonomske krize ili nešto drugo, smatraju se slučajnim odstupanjima. Ono je relevantno spomenuti

jest da analiza vremenskih serija zahtijeva potrebnu analizu i kvantifikaciju fundamentalnih sastavnica koje ju čine, s ciljem potpunog razumijevanja ponašanja promatrane pojave. Ova analiza moguća je korištenjem različitih statističkih metoda kao na primjer; analiza trenda, metode pomičnih prosjeka, metode eksponencijalnog izglacavanja, Box-Jenkinsove metode i sl. Tako tablica 4 prikazuje te metode i njihova značenja.

Tablica 4. Prikaz metode ekstrapolacije

	Pomični presjeci	Eksponencijalno izglacavanje	Analiza trenda	Box-Jenkinsova metoda
<b>Opis</b>	Izračunavanje prosječne vrijednosti X prethodnih razdoblja. Kako vrijednost za novo razdoblje postane raspoloživa, tako se prva od vrijednosti uzetih za izračunavanje prosjeka ispušta	Izračunavanje prosječne vrijednosti kao i s metodom pomičnih prosjeka, ali ponderiranih tako da svježiji podaci imaju veći ponder, tj., veću važnost	Utvrđivanje smjera i jačine kretanja pojave u tijeku vremena regresijskom jednačbom	Matematički sofisticirano utvrđivanje optimalnog modela koji opisuje promatrane pojave vlastitim prošlim vrijednostima
<b>Pouzdanost</b>	Kratkoročna predviđanja	Kratkoročna predviđanja	Kratkoročna predviđanja	Kratkoročna do srednjoročna predviđanja
<b>Točke infleksije</b>	Vrlo loše	Vrlo loše	loše	dobro
<b>Podaci</b>	U slučaju sezonskih oscilacija najmanje 25 podataka, inače manje			Najmanje 50 opažaja, ako pojava nema sezonski karakter, inače više

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 7  
 Za metode procjene eksperata se može konstatirati da temelje predviđanje na slobodnoj ocjeni kretanja pojave od strane osoba koje jako dobro poznaju promatranu materiju. Može se reći da je bazični izvor spoznaje, zapravo, mišljenje stručnjaka, tj., eksperata. Takve se metode primjenjuju u situacijama kad poslovni sustav nema

dovoljno podataka na raspolaganju. U svakoj organizaciji ima slučajeve u kojima ne postoje kvantitativni prethodni pokazatelji ili možda nema dovoljno vremena ili mogućnosti da se u vrlo kratkom vremenskom razdoblju prikupe na način koji bi omogućio korištenje metoda ekstrapolacija. Stoga, u takvim je situacijama neophodno osloniti se na zdrav razum, intuiciju, iskustvo ili neku jednostavnu elementarnu analizu pojave koja se nastoji predviđati. Kao najčešće metode procjene eksperata koriste se Delphi metoda, cross-impact metoda, povijesna analogija i dr. Tako tablica 5 prikazuje spomenute metode i njihovu svrhu.

Tablica 5. Prikaz metode procjene eksperata

	Delphi metoda	Cross-impact metoda	Brainstorming	Povijesna analogija
<b>Opis</b>	Grupa eksperata anonimno odgovara na niz sukcesivnih upitnika; rezultati prethodnog koriste se za kreiranje sljedećeg upitnika i daju na uvid prije svakog idućeg ispitivanja svim sudionicima ispitivanja	Tehnika utvrđivanja subjektivne vjerojatnosti pojave određenog broja događaja uz definiranje smjera i jačine utjecaja između događaja	Tehnika kreativnog razmišljanja grupe ljudi koja se zasniva na sukcesivnom nizanju ideja po principu asocijacija	Komparativna analiza uvođenja novog proizvoda ili razvoja proizvoda koja prognozu zasniva na sličnosti s nekim drugim proizvodom
<b>Pouzdanost</b>	Zadovoljavajuća za sve vremenske obzore			Slabija u kratkoročnim nego dugoročnim predviđanjima
<b>Prognoza točaka infleksije</b>	dobra			
<b>Podaci</b>	Glavni istraživač osigurava podatke i kreira upitnike	Glavni istraživač kreira upitnik za dobivanje početnih vrijednosti i međoutjecaja	Voditelj sesije usmjerava i sistematizira ideje	Podaci prethodnih razdoblja

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 7

Uzročno-posljedične metode i simulacije su, pak, zasnovane na povijesno utvrđenim međuovisnostima između promatranih pojava ili su podržane skupom pretpostavki o očekivanoj strukturi odnosa između varijabli u modelu. Pošto su poduzeća najčešće

konstruirana od velikog broja faktora, primjena ovakvih metoda zahtijeva određenu razinu apstrakcije i generaliziranja, tj., pojednostavljenja stvarnosti i fokusiranja na one veze koje su najvažnije za upravljanje nekom pojavom. Takvo pojednostavljenje se može nazvati modelom, ispitivana pojava varijablom, dok pretpostavke ponašanja i razina apstrakcije relacijama i parametrima modela. Kada se jednom definira dinamika i struktura modela tada ona omogućuje ispitivanje učinka raznih strateških odluka prije nego što ih organizacija integrira i utroši na određena financijska sredstva. Također, simulacijama se procjenjuju podaci o pojavama koje je nemoguće ili troškovno jednostavno teško utvrditi temeljem iskustva. Tako tablica 6 prikazuje uzročno-posljedične metode i simulacije kao i njihovu svrhu.

Tablica 6. Prikaz uzročno-posljedičnih metoda i simulacija

	Regresijska analiza	Ekonometrijska analiza	Simulacije
<b>Opis</b>	Statistička analiza jednadžbe kojom se ponašanje jedne pojave koja se prognozira (ovisne varijable) opisuje ponašanjem jedne ili više pojava (neovisne varijable)	Sustav međuovisnih regresijskih jednadžbi koji opisuje npr. neki segment okoline ili neku aktivnost	Pojava se opisuje kao sustav- skup većeg broja elemenata koji su u nelinearnim ili slučajnim vezama, koje je zbog složenosti i nestacionarnosti nemoguće opisati matematičkim modelima
<b>Točnost</b>	kratkoročno dobra, dugoročno slaba	Srednjoročno vrlo dobra, inače dobra	Vrlo dobra
<b>Točke infleksije</b>	Vrlo dobro	odlično	odlično
<b>Podaci</b>	Broj opažanja mora biti veći od broja neovisnih varijabli		Skup konzistentnih pretpostavki i jednadžbi na kojima se temelji simulacija podataka

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 78

Uzročno-posljedični modeli vezani su za određeni skup pretpostavki o redosljedu i odnosima ključnih varijabli. Iz tog razloga može se reći da je svako predviđanje

nekakav metodološki kompromis. Činjenica je da većina problemskih situacija ima hibridnu strukturu koja zahtijeva određenu sinergiju različitih metodoloških pristupa. Stoga, će unapređenje sposobnosti predviđanja zahtijevati sljedeće:

- kombinaciju različitih metoda predviđanja
- simuliranje alternativnih raspona inputa te različitih rezultata
- selektivno korištenje ekspertnih procjena.

Ono što je također iznimno bitno jest da vodeći ljudi u organizacijama, kao korisnici predviđanja, bi trebali voditi računa o sljedećem:

- u uvjetima dugoročnih projekcija, novih i iskustvom nepodržanih situacija, s limitiranim pristupom kao i limitiranom kvalitetom podataka, preporuka je da se naglasak stavi na metode procjene eksperata
- u situacijama gdje je to moguće, procjene eksperata potrebno je testirati na strukturiran način uz korištenje kvantitativnih metoda
- u uvjetima repetitivnih situacija s velikom količinom kvantitativnih podataka preporuka je da se koriste kvantitativne metode.

#### **4.7. Strateški alati za analizu okoline i položaja organizacije**

U ovom dijelu rada bit će riječi o strateškim alatima koji su od velike koristi u procesu strateškog menadžmenta. Često se neko poduzeće nađe u situaciji gdje treba razmotriti neke slučajeve na kvalitetan i učinkovit način, međutim, čelni ljudi u organizacijama jednostavno se pogube u tome ili nemaju dovoljno znanja kako i na koji način riješiti neki problem u praksi. Upravo iz tog razloga će se prikazati i objasniti alati koji mogu biti od velike pomoći. Neki alati se odnose na unutarnje okruženje, dok se drugi odnose na vanjsko okruženje.

##### **4.7.1. PEST analiza**

Ova analiza se odnosi na vanjsko okruženje. Sastavljena je kao akronim od riječi politički, ekonomski, sociološki te tehnološki aspekt. PEST analiza objedinjuje vanjske utjecaje, tj., na koje poduzeće ne može djelovati, ali mora biti u svakom trenutku svjesno potencijalnih prijetnji, opasnosti ili iznenađenja. Bavi se ispitivanjem četiri aspekta okoline i to politički, ekonomski, sociološki te tehnološki. Obuhvaća

široki vremenski niz, nastoji se promatrati dugoročno. Može se primijeniti za poduzeće u cjelini ili samo za neki dio istog. Dobra procjena sadašnjeg mjesta organizacije uz detaljne podatke iz prošlosti je osnova za predviđanje budućih događaja, kao i za kvalitetno definiranje strateških ciljeva. Pest analiza se koristi kod:

- poslovnog i strateškog planiranja
- marketinškog planiranja
- razvoja proizvoda
- samog istraživanja.

Relevantno je odrediti koje tržište se želi istražiti. Svaki segment okoline mora sadržati određene čimbenike, tj., parametre koji su, po mišljenju zaduženih ljudi za analizu, relevantni za pravilno sagledavanje situacije iz svih mogućih kutova. Nakon toga, sljedeći korak je ocjenjivanje snage utjecaja i značaja pojedinih čimbenika prema unaprijed definiranoj tabeli. Prikaz pest analize vidi se u tablici 7.

#### **Postupak izrade PEST analize:**

1. izabrati tržište koje se želi istražiti
2. napraviti tabelu za ocjenjivanje okoline
3. unutar svakog segmenta definirati parametre
4. ocijeniti snagu utjecaja svakog parametra na poduzeće, pritom se koriste ocjene od 1 do 5, a mogu biti i negativne
5. ocijeniti značaj djelovanja svakog parametra na organizaciju. Ovdje se koriste ocjene od 1 do 10
6. dalje je potrebno pomnožiti ocjene snage utjecaja i značaj djelovanja
7. konačna ocjena djelovanja okoline za svaki dio dobije se zbrajanjem ocjena svih parametara. Bitno je naglasiti da najveći negativni rezultat može biti -250, a najveći +250.

Tablica 7. Prikaz PEST analize

Segment okoline		Snaga utjecaja	Značaj	Ukupna ocjena
POLITIČKA	Trgovinski dogovori			
	Porezna politika			
	Stabilnost vlade			
	Stabilnost lokalne vlasti			
	Međuzbroj			
EKONOMSKA	Ulagačka perspektiva			
	Mogućnost korištenja EU fondova			
	GDP			
	Nezaposlenost			
	Likvidnost			
Međuzbroj				
SOCIOLOŠKA	Etnički i religijski utjecaj			
	Obrazovni standard			
	Demografska slika			
	Životni standard			
	Međuzbroj			
TEHNOLOŠKA	Tehnološki napredak regionalne proizvodnje			
	Infrastruktura			
	Dostupnost interneta			
	Pripravnost na prirodne katastrofe			
	Međuzbroj			
UKUPNA OCJENA (P+E+S+T)				

Izvor: autor

#### 4.7.2. VRIO metoda

Ova metoda je strateški alat na temelju kojeg se stvaraju kvalitetni preduvjeti za osiguravanje održive konkurentske prednosti. Ona omogućuje opredjeljivanje koji od raspoloživih resursa mogu za poduzeće donijeti konkurentsku prednost. Svaka organizacija mora biti svjesna svih svoji prednosti i nedostataka, odnosno svojih resursa i njihovih kapaciteta i mogućnosti. Ako poduzeće ima efektivne i efikasne resurse na raspolaganju, onda će to donijeti i visoke rezultate, međutim, ako ono nema

dovoljno kvalitetne resurse tada će se naći u situaciji da će konkurencija biti bolja, odnosno u naći će se u zaostatku. Dakle, poduzeće koristi vrlo metodu u procesu analize unutarnjeg okruženja. S njom poduzeće utvrđuje koji su to resursi i sposobnosti koje donose organizaciji određenu konkurentsku prednost na tržištu, tj., koje resurse i sposobnosti mora razvijati ili možda pribaviti kako bi mogla biti ravnopravna konkurentima. Prikaz VRIO metode može se vidjeti u tablici 8.

#### Postupak izrade VRIO metode:

1. izabrati resurse i sposobnosti poduzeća koji se razlikuju od konkurencije
2. provesti procjenu svakog resursa ili sposobnosti temeljem vrijednosti, rijetkosti, mogućnosti imitacije, organizacijske sposobnosti, odrediti konkurentski status i financijske učinke
3. po završetku procjene resursa: procijeniti međusobna djelovanja resursa, izraditi plan razvoja i pokušati zadržati najbolje resurse.

Tablica 8. Prikaz VRIO metode

VRIJEDAN?	RIJEDAK?	TEŽAK ZA IMITIRANJE?	PODRŽAVAN ORGANIZACIJOM?	KONKURENTSKI STATUS	FINANCIJSKI UČINCI
NE	-	-	NE	KONKURENTSKA SLABOST	ISPOD PROSJEKA
DA	NE	-	↑ ↓	KONKURENTSKA JEDNAKOST	PROSJEČNI
DA	DA	NE		PRIVREMENA KONKURENTSKA PREDNOST	IZNAD PROSJEČNI
DA	DA	DA	DA	ODRŽIVA KONKURENTSKA PREDNOST	IZNAD PROSJEČNI

Izvor: autor

#### 4.7.3. SWOT i TOWS analize

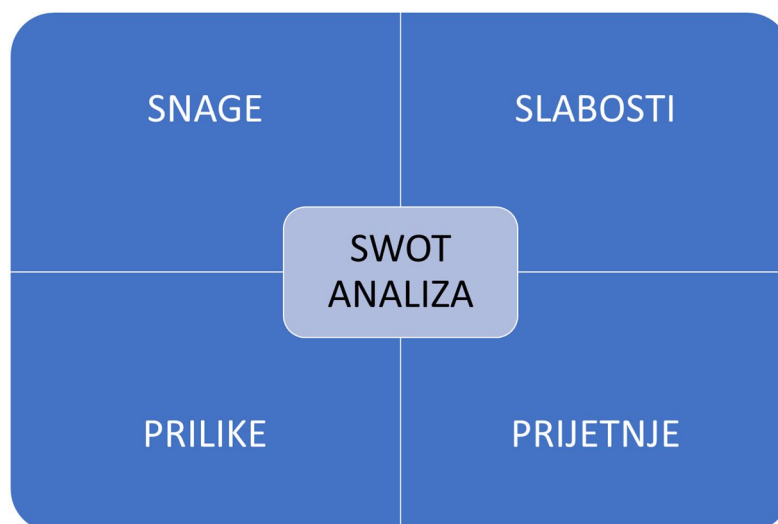
Ove su analize okvir za sustavnu analizu koja olakšava komparaciju vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim snagama i slabostima poduzeća. SWOT analiza bavi se suštinskim čimbenicima, primjerice, ključne razlike između poduzeća i konkurenata, kvaliteta proizvoda/usluga, cijene, kanali distribucije, tržišni udio itd (Funda, 2011., str. 165). Vrlo relevantna komponenta ove analize je vrednovanje snage, slabosti, prilika i prijetnji što rezultira u konačnici zaključcima o optimalnom korištenju resursa



poduzeća u svjetlu unutarnje i vanjske situacije kao i mogućnostima izgradnje buduće baze resursa tvrtke. Srž SWOT analize je prepoznati prilike koje se ne mogu trenutno iskoristiti zbog određenih nedostataka potrebnih resursa te određene kompetencije koje organizacija posjeduje i koje na superioran način treba koristiti. Unutarnje okruženje sastoji se od vlastitih snaga i slabosti, dok se vanjsko okruženje sastoji od prilika i prijetnji koje su izvan poduzeća i nisu unutar kontrole istog. Ovaj oblik analize je široko disperziran jer predstavlja vrlo dobar pokazatelj jesu li procesi u organizaciji dobri ili loši. Tako slika 13 prikazuje SWOT analizu.

#### **Postupak izrade SWOT analize:**

1. sastavi se određena grupa ljudi koja će napraviti ovu analizu
2. treba biti objektivan prilikom izrade, ne treba preuveličavati snage i slabosti niti potencirati prilike i prijetnje, jer cilj je proizvesti poslovne strategije koje će pomoći u realizaciji postavljenih ciljeva
3. nacrtati swot analizu
4. razmjenjuju se različita mišljenja po svim segmentima analize i nastoji se donijeti kvalitetna i prava odluka za organizaciju
5. na kraju se nastoje definirati primjerene strategije koje će pomoći pri postavljanju i realiziranju predviđenih ciljeva poduzeća.



Slika 13. Prikaz SWOT analize

Izvor: autorski izvorno

S druge strane, TOWS analiza je oblik SWOT analize. Stoga je jedina razlika između ovih dviju analiza da TOWS stavlja naglasak na vanjske čimbenike dok swot na unutarnje. Pomoću ove analize nastoje se prepoznati i analizirati sve vanjske prijetnje i prilike te utvrditi sve unutarnje snage, ali i slabosti. Nastoji pokazati kako se vanjske prilike i prijetnje mogu suprotstavljati unutarnjim snagama i slabostima. Tako se pod snagama podrazumijeva sve ono što poduzeće posjeduje i što vodi do prednosti pred konkurentima. Za slabosti se, pak, može reći da su to neki određeni nedostaci koje organizacija nema i što čini njezinu konkurentnost inferiornom. S druge strane, prilike su sve ono što neko poduzeće prepozna kao potencijalnu mogućnost za napredovanjem ili usavršavanjem na nekom području, dok se pod prijetnjama podrazumijevaju neke nepovoljne situacije koje mogu naštetiti poduzeću ili ugroziti njezino poslovanje, odnosno funkcioniranje. Primjer TOWS analize može se vidjeti u tablici 9.

Tablica 9. Prikaz TOWS analize

	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
PRILIKE (O)	S-O (MAX-MAX STRATEGIJA)	W-O (MIN-MAX STRATEGIJA)
PRIJETNJE (T)	S-T (MAX-MIN STRATEGIJA)	W-T (MIN-MIN STRATEGIJA)

Izvor: autorski izvorno

Također, ističu se četiri relevantne strategije, a to su:

- W-T strategija (Mini-Mini)- nastoji reducirati sve slabosti organizacije i izbjegavati ili ukloniti potencijalne prijetnje iz vanjskog okruženja
- W-O strategija (Mini-Maksi)- nastoji iskoristiti određene prilike iz vanjskog okruženja kako bi bilo u situaciji da poradi na slabostima koje bi diglo na višu razinu

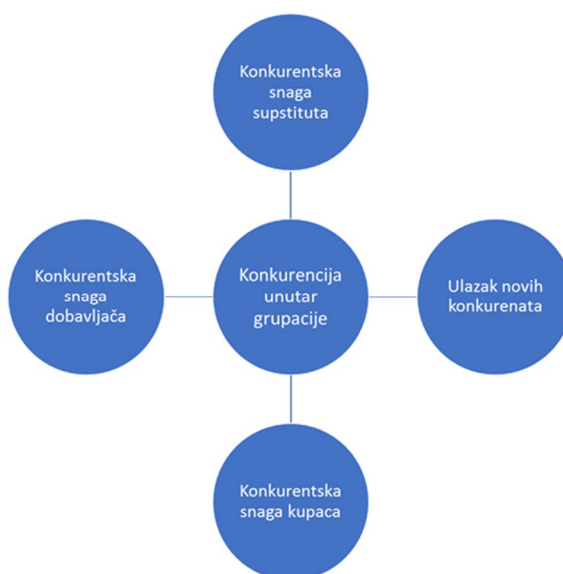
- S-T strategija (Maksi-Mini)- nastoji se uz pomoć svih raspoloživih snaga ukloniti ili izbjeći potencijalne prijetnje iz vanjskog okruženja
- S-O strategija (Maksi-Maksi)- je najpoželjnija strategija iz razloga što se uz pomoć svih unutarnjih snaga nastoje prepoznati neke prilike iz vanjskog okruženja te ih maksimalno iskoristiti i realizirati.

#### **Postupak izrade TOWS analize:**

1. izraditi swot matricu, istaknuti sve unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje
2. nacrtati tows matricu i to tako da se iz swot matrice u odgovarajuće kvadrate prepisu sve snage, slabosti, prilike i prijetnje
3. za svaku kombinaciju unutarnjih i vanjskih čimbenika okruženja, razmotriti kako ih iskoristiti temeljem gore navedenih strategija.

#### 4.7.4. Porterovih pet sila snaga

Jedan od signifikantnih alata koji se koristi kod strateškog menadžmenta, a koji je dio eksterne okoline, jest Porterovih pet sila snaga. Dakle, stavlja se naglasak na potencijalne konkurente koji, dakako, raspolažu određenim prednostima, odnosno snagama koje ovise o pet konkurentskih sila, što se vidi na slici 14.



Slika 14. Porterovih pet sila snaga

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 21

Za konkurenciju unutar grupacije se može reći da je to najbitnija konkurentska snaga te je upravo iz tog razloga smještena u sam epicentar ovog modela. Ona nastoji ograničiti i sam izbor glede konkurentske strategije neke organizacije, tj., fundamentalni cilj koji bi trebao biti put vodilja prema postizanju uspjeha na tržištu. Ono što je relevantno jest da su konkurentske akcije i razni poslovni potezi najčešće uvjetovani, što znači da se temelje na odnosu „akcija-reakcija“, odnosno, kada jedna organizacija napravi određeni potez, tada druga organizacija nastoji odgovoriti, reagirati, poduzeti nešto kako bi odmah dali doznanja da se misle nadmetati. Konkurentnost raste među organizacijama kada je takva situacija kad su njihovi proizvodi ili usluge slični, pa onda dolazi do spuštanja cijena, davanja raznih popusta, prigodnih kupona ili bonova s intencijom kako bi pridobili potencijalnog kupca. Drugi vrlo bitni segment ovog modela jest ulazak novih konkurenata na tržište. Sam ulazak novih konkurenta uvlači nervozu među postojećim organizacijama, donosi uvijek nešto novo, inovativno, nešto što konkurencija nema ili možda ima u manjoj mjeri ili količini, tako da su poduzeća pod laganim pritiskom jer shvaćaju to kao određenu prijetnju u smislu konkurentnosti. Treća komponenta ovog modela je konkurentska snaga supstituta. Postoji situacija gdje je neki zamjenski output dostupan na tržištu, onda njegova cijena naspram cijeni prvotnog proizvoda ima veliku važnost. Kada se pojavi neki jeftiniji zamjenski proizvod, tada zahtijeva od proizvođača primjerenu diferencijaciju, unapređenje kvalitete i sl. Važnu ulogu, dakako u to me igraju sami kupci. Kupci su vrlo osjetljivi, promjenjive čudi, rapidno mijenjaju navike i vrlo lako se mogu prebaciti na korištenje supstitutnih proizvoda. Iz tog je razloga neophodno raditi kontinuirane analize kako bi se unaprijedio i taj segment. Konkurentska snaga dobavljača je četvrti dio ovog modela. Može se reći da dobavljači značajno utječu na konkurentski položaj i to tako da direktno utječu na sam tijek proizvodnog procesa, kvalitetu gotovih proizvoda svojih opskrbljivača i na prodajnu cijenu sa kvalitetom sirovine, cijenom i nastojanjem pridržavanja definiranih rokova isporučenja. Peti dio, ali ne i najmanje bitniji, jest konkurentska snaga kupaca. Zapravo, ovaj dio je vrlo relevantan jer su kupci ti koji donose organizacijama zarade i koji ih potiču na poboljšanja, napredovanja i inovativnost. Također, kada je kupac u poziciji da može pregovarati o cijeni ili se cjenkati, tada njegova pregovaračka moć raste, jer je poduzećima u cilju da prodaju i da u konačnici zarade novac. Ukoliko organizacije

žele zadržati postojeće kupce i pridobiti povjerenje novih, potencijalnih kupaca, tada se moraju prilagoditi njihovim željama, potrebama i raznim zahtjevima u cilju zadržavanja i zadovoljavanja kupaca.

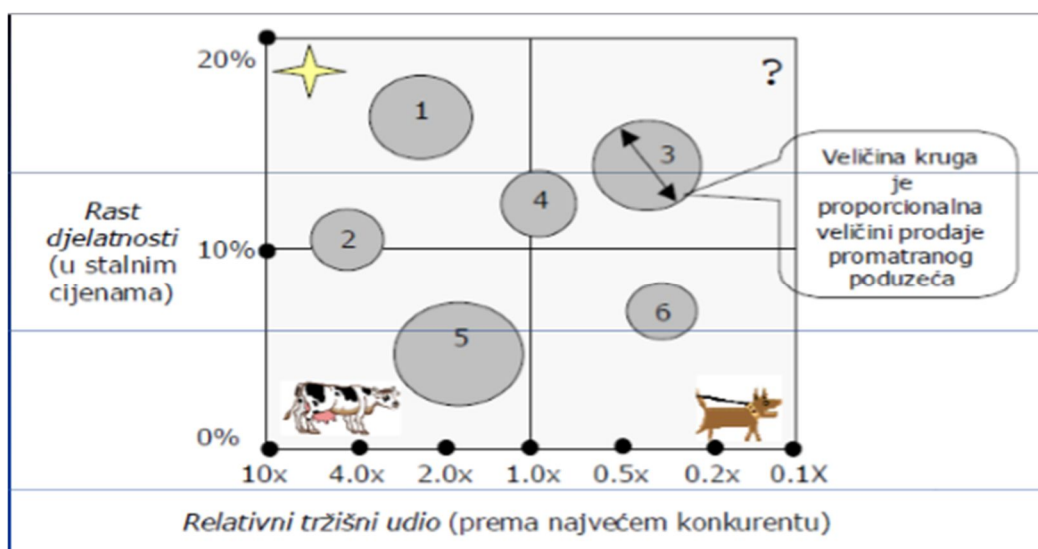
#### 4.7.5. BCG matrica

Ova matrica se sastoji od industrijskog rasta i relativnog tržišnog udjela. BCG je akronim za Boston Consulting Group, koja je nastala sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Svrha ove matrice jest pružiti pomoć kod strateškog odlučivanja, nastojanje da se na objektivan način prikaže stanje određenih strateških poslovnih jedinica i dr. Svaka strateška poslovna jedinica je označena krugom. Obujam kruga ovisi o veličini prodaje koju je napravila određena strateška poslovna jedinica, dok je sam epicentar kruga determiniran relativnim tržišnim udjelom strateške poslovne jedinice i stopom rasta. S druge strane, bcg matrica je strukturirana na način da se sastoji od četiri kvadranta, a to su: upitnici, zvijezde, krave muzare i psi. Upitnici predstavljaju prvi kvadrant. Oni imaju mali relativni tržišni udio te veliku stopu rasta. Ovaj kvadrant se prvenstveno odnosi na one proizvode i usluge koje su nove, koje se bore za ulazak na tržište, koje zasad nemaju neki imidž, reputaciju jer su nove, neafirmirane i tek se moraju za takav status izboriti. Da bi napredovali, trebaju velika financijska ulaganja i kontinuirana poboljšavanja kako bi jednoga dana došli u kvadrant zvijezde, međutim, ukoliko se ignoriraju ili zapostavljaju, tada vrlo lako mogu pasti u kvadrant psi. Drugi kvadrant čine zvijezde. Za njih je karakteristično da imaju veliki relativni tržišni udio te veliku stopu rasta. Zvijezde zahtijevaju puno ulaganja i poboljšanja kako bi se zadržala vodeća pozicija. Općenito se ti proizvodi nalaze na visoko konkurentnom tržištu. Ukoliko se na njima dobro radi, stalno ulaže i nastoji napredovati u određenim segmentima, tada mogu postati krave muzare. Međutim, ako se zanemaruju onda mogu postati upitnici. Primjer zvijezda je Wal-Mart. Krave muzare su treći kvadrant. One imaju veliki relativni tržišni udio i malu stopu rasta. Krave muzare općenito zahtijevaju malo ulaganja, jer su to gotovi proizvodi, stabilni proizvodi koji imaju definiran imidž, određenu reputaciju, imaju svoje mjesto na tržištu, prepoznatljiviji su, te generiraju novac koji se koristi za ulaganja u druge proizvode. Može se reći da su ti proizvodi ključni izvor novaca za organizacije. Primjer krave muzare su Coca-Cola i Pepsi. Posljednji kvadrant čine psi. Oni imaju mali relativni tržišni udio te malu stopu rasta.

Općenito se odnose na neuspješne organizacije u neatraktivnim industrijama. Ne zahtijevaju velika ulaganja i ne generiraju velike svote novaca. Radi se o organizacijama koje zbog loše kvalitete, lošeg imidža, slabe reputacije ili možda lošeg marketinga, imaju slabe tržišne udjele. Ukoliko ne postoji neko adekvatno rješenje ili kvalitetna strategija kako bi se određeni proizvodi poboljšali, tada bi se isti trebali jednostavno likvidirati.

### Postupak izrade BCG matrice

Na y osi ove matrice nalazi se godišnja stopa rasta, koja je u rasponu od 0-20%. Kada je stopa rasta veća od 10%, tada se smatra visokom. Ona predstavlja atraktivnost tržišta za strateške poslovne jedinice, a izračunava se na način da se ukupno tržište u periodu  $t$  oduzme od ukupnog tržišta u periodu  $t-1$ , te da se taj dobiveni rezultat podijeli sa ukupnim tržištem u periodu  $t-1$ . S druge strane, na x osi se nalazi relativni tržišni udio, koji se nalazi u rasponu od 0,1 do 10. Izračunava se na način da se poslovni prihod podijeli sa prihodom glavnog konkurenta. Smatra se da onaj koji ima relativni tržišni udio veći od 1, da je taj lider na tržištu. Slika 15 tako prikazuje primjer BCG matrice.

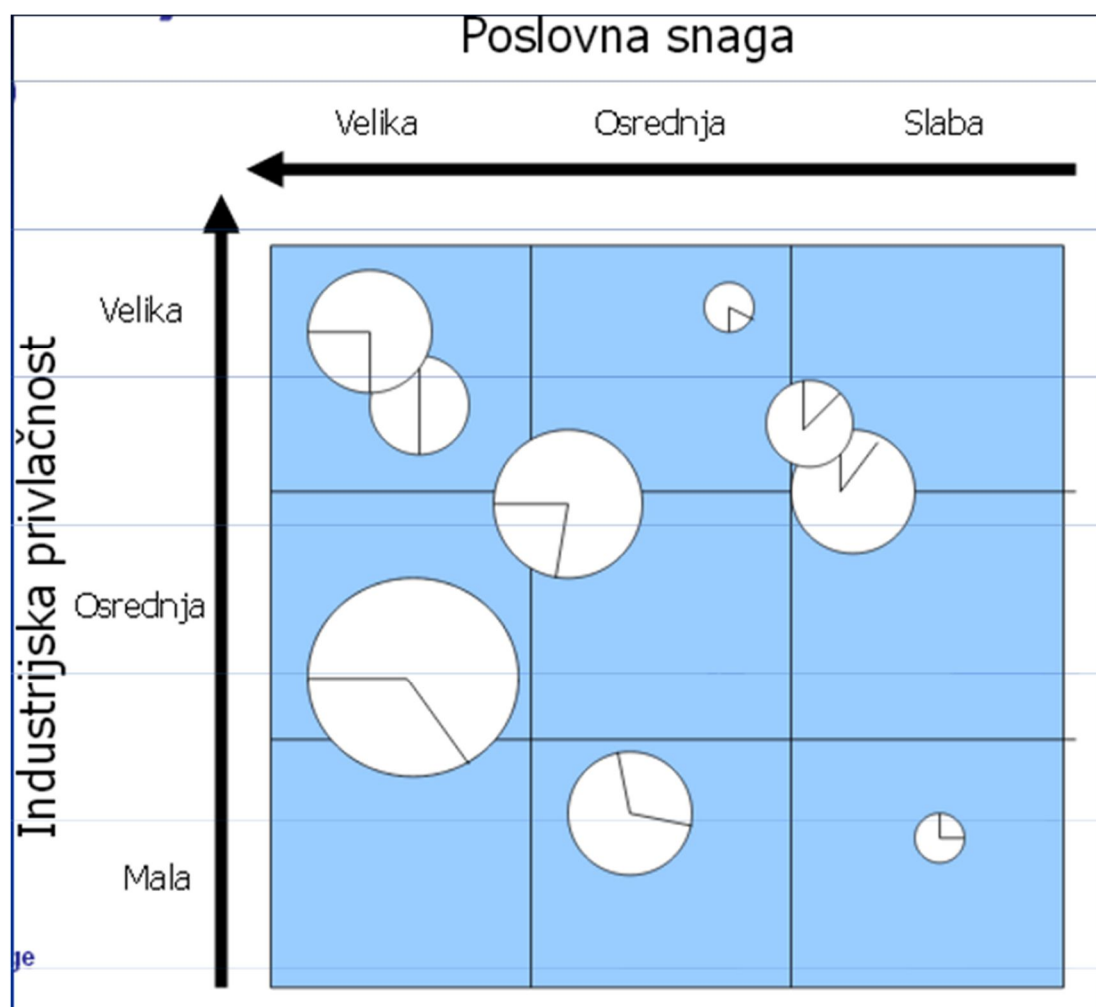


Slika 15. Prikaz BCG matrice

Izvor: Nastavna predavanja

#### 4.7.6. GE matrica

Ovaj akronim GE podrazumijeva da su ovu matricu razvili analitičari General Electrica i organizacije McKinsey & Co početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Sama matrica se sastoji od dviju varijabli, a to su industrijska privlačnost i poslovna snaga. Industrijska privlačnost se odnosi na prepoznavanje relevantnih činitelja, određivanje njihove važnosti te ocjenjivanje njihove privlačnosti baziranih na činiteljima. S druge strane, poslovna snaga se temelji na identificiranju relevantnih činitelja, određivanje njihove važnosti i ocjenjivanje same poslovne snage na bazi činitelja. Tako slika 16 prikazuje GE matricu.



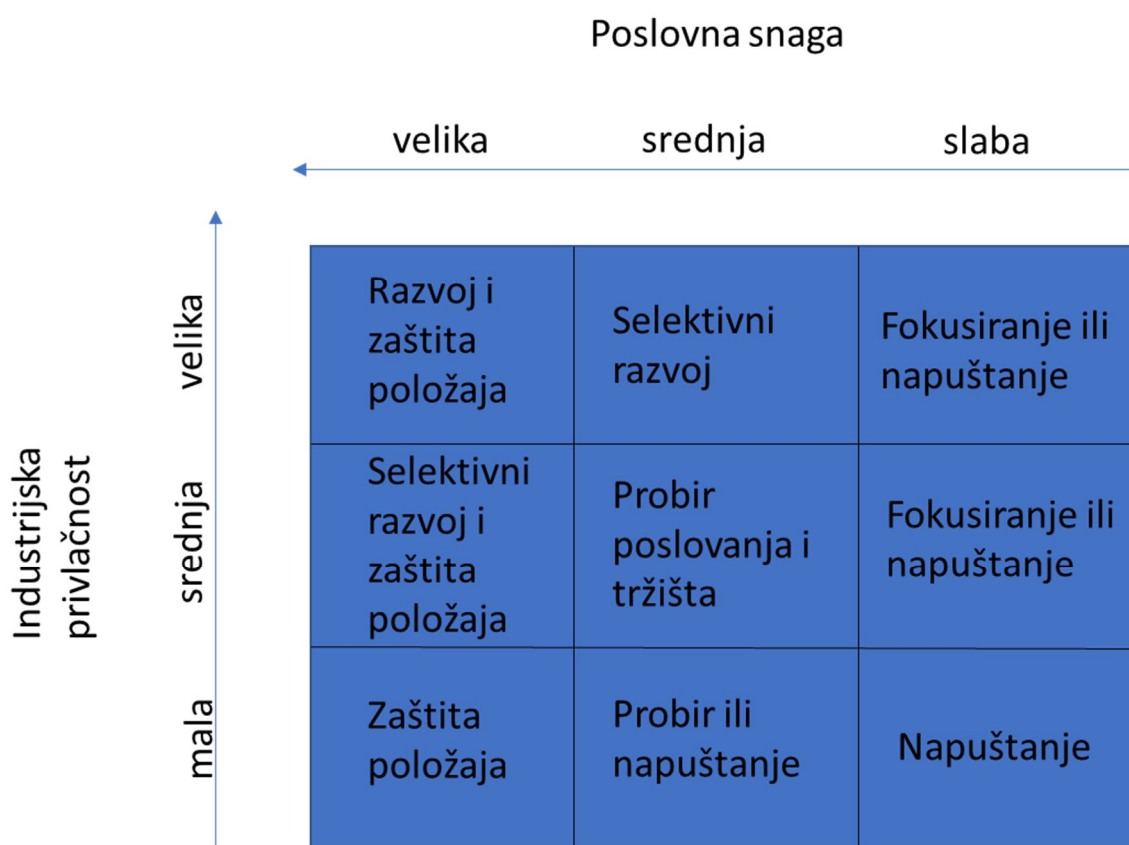
Slika 16. Prikaz GE matrice

Izvor: Nastavna predavanja

Kao što je vidljivo na slici, GE matrica se sastoji od devet kvadranta. Svaki od tih devet kvadranta ima svoje značenje, svoju svrhu i strategiju. Tako tri gornja svijetla kvadranta, kao što je vidljivo na slici, predstavljaju najbolji segment, tj., najbolji odabir iz razloga što se u ovom dijelu nalaze proizvodi i usluge koji su vrlo jaki i nalaze se unutar jakog i perspektivnog tržišta. Slijedeća tri dijagonalna kvadranta označavaju one proizvode i usluge koji se nalaze na perspektivnom tržištu, međutim, nisu kompetitivni ili mogu biti kompetitivni ali se onda nalaze na neperspektivnom tržištu. Posljednja tri kvadranta su ujedno i najgori segment, jer se u ovom području nalaze oni proizvodi i usluge koji nisu kompetitivni unutar neperspektivnog tržišta. S druge strane, postoji i individualno tumačenje kvadranta. Tako ako se neka strateška poslovna jedinica (u daljnjem tekstu SPJ) nalazi na poziciji slabe poslovne snage i male industrijske privlačnosti, tada će koristiti strategiju napuštanja. Preporuka je da se smanjuju fiksni troškovi, izbjegavaju daljnja investiranja te napuštanje uz maksimizaciju novčanih učinaka. Kada se SPJ nalazi na poziciji slabe poslovne snage i srednje industrijske privlačnosti, preporuka je strategija fokusiranja ili napuštanja. Traži se način za ekspanziju bez velikog rizika, traga se za zaštićenim segmentom te specijalizacijom. Ukoliko neće biti ništa od toga, tada slijedi napuštanje. Ako se spj nalazi na poziciji slabe poslovne snage i velike industrijske privlačnosti, slijedi ista strategija, fokusiranje ili napuštanje. Preporuku su specijalizirati determiniran broj resursa, tražiti zaštićeni segment i specijalizacija. Ukoliko ništa od toga ne pomaže, slijedi napuštanje. Dogodi se slučaj da se neka SPJ nalazi na poziciji srednje poslovne snage i male industrijske privlačnosti. Tada će se koristiti strategija probira ili napuštanja. Preporuke su smanjivanje i kontinuirano unaprjeđivanje procesa, zaštita položaja u onim segmentima koji su najprofitabilniji, međutim, ukoliko ništa ne polazi, tada slijedi minimizacija ulaganja i napuštanje. Probir poslovanja i tržišta je slijedeća strategija koja će se koristiti kada se SPJ nalazi na polju srednje poslovne snage i srednje industrijske privlačnosti. Preporuke su specijalizacija, ulaganje u profitnije i manje rizične dijelove te zaštita programa. Strategija selektivnog razvoja koristit će se onda kada se SPJ nalazi na polju srednje poslovne snage i velike industrijske privlačnosti. Preporuke su prepoznavanje i rad na slabostima i jačanje na onim dijelovima koji predstavljaju prednost. Kada se neka spj nalazi na polju velike poslovne snage i male industrijske privlačnosti, tada će se koristiti strategija zaštite



položaja. Preporuke su investiranja s intencijom da se zadrži i obrani trenutni položaj te generiranje cash flowa. Ukoliko se neka SPJ nalazi na polju velike poslovne snage i srednje industrijske privlačnosti, preporuka je strategija selektivnog razvoja i zaštite položaja. Poželjno je jako investiranje u privlačne dijelove, realizirati želju u smislu biti bolji i jači od konkurencije te održavati trenutni položaj. Posljednja strategija je strategija razvoja i zaštite položaja. Koristit će se onda kada se spj nalazi na polju velike poslovne snage i velike industrijske privlačnosti. Preporuke su razvojna ulaganja po prihvatljivoj stopi, te maksimizacija napora u cilju očuvanja snage, tj., prednosti. Slika 17 prikazuje sve te strategije koje nudi GE matrica.



Slika 17. Prikaz svih strategija koje nudi GE matrica

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 132

#### 4.7.7. ADL matrica

Ovu matricu je razvila konzultantska tvrtka Arthur D. Little. Sastoji se od dviju varijabli, a to su faze u životnom ciklusu industrije i konkurentski položaj. Za faze u životnom ciklusu industrije se može reći da označuju utjecaj eksternih sila na koje organizacija nema veliki utjecaj, te su definirane četiriju fazama, a to su: starost, zrelost, rast i mladost. S druge strane, konkurentski položaj je determiniran veličinom industrije, a određen je pet komponentama, a to su: neodrživ, slab, održiv, povoljan, jak i dominantan. Slika 18 prikazuje primjer ADL matrice.



Slika 18. Prikaz ADL matrice

Izvor: Nastavna predavanja

#### Postupak izrade ADL matrice

Kod izrade ove matrice najprije je potrebno odrediti strateški centar poduzeća (jedan krug=jedan strateški centar). Nakon toga slijedi utvrđivanje faza u industrijskoj evoluciji za svaki centar posebno (uzmu se u obzir određeni parametri po kojima se utvrđuju faze). Zatim se radi ocjena konkurentskog položaja strateškog centra. Kad je sve ovo spomenuto gotovo, slijedi sam prikaz položaja strateških centara na ADL matrici. Nakon što se napravi ADL matrica, potrebno ju je znati interpretirati. Kao što je prethodno spomenuto, sastoji se od faza u životnom ciklusu industrije i konkurentskog položaja. Konkurentski položaj podrazumijeva šest komponenti;

neodrživ, slab, održiv, povoljan, jak i dominantan. Kad je konkurentski položaj neodrživ, to znači da nema nikakvih prednosti, snaga i da je bez ikakvih izgleda. Slab konkurentski položaj znači da je određena spj bez neke konkurentske prednosti ali sa šansom da se premosti takav slučaj. Održiv konkurentski položaj podrazumijeva konkurentnost bez izgleda diferencijacije od industrijskih rivala. Kad je konkurentski položaj povoljan, znači da je konkurentska prednost na uskom ili širokom području. Ukoliko je konkurentski položaj jak, to znači da je realna mogućnost slijediti vlastite konkurentske izbore, bez obzira kakve će poteze povući konkurencija te je relativni tržišni udio veći od 1,5. Kao posljednja komponentna konkurentskog položaja jest dominantan. Podrazumijeva kvazi monopol ili sam monopol te vrlo jako i protektivno tehnološko vodstvo. Kao produkt kvalitetne ADL matrice, proizlaze određene strategije kao velika pomoć za rješavanje određenih problema i donošenja kvalitetnih i djelotvornih odluka. Strategije koje proizlaze iz ove matrice su:

- strategije prirodnog razvoja- odnosi se na strateške centre koji posjeduju dobar konkurentski položaj, zaslužuju jaku ulagačku potporu radi osiguranja položaja i industrijskog rasta
- strategije selektivnog razvoja- odnosi se na strateške centre koji imaju nešto lošiji konkurentski položaj, ali koji imaju i određene kvalitetne resurse i potencijale za napredovanje
- strategije sanacije- odnosi se na strateške centre koji su nestabilni i potrebno je provoditi kvalitetne akcije i poduzeti određene korektivne mjere kako bi se situacija promijenila na bolje. Odnosi se na one strateške centre koji se nalaze na prekretnici, tj., u tranzitnom razdoblju je moguće repozicioniranje, mogući je boljitak ili ukoliko dođe do neuspjeha, moguće je povlačenje
- strategije izlaska- odnosi se na one strateške centre koji jednostavno nemaju određenu kvalitetnu razvijenu poslovnu snagu, imaju vrlo slab, skroman i neodrživ konkurentski položaj.

Slika 19 prikazuje sve navede strategije na ADL matrici.



Slika 19. Prikaz svih strategija u ADL matrici

Izvor: Nastavna predavanja

#### 4.8. Potencijalne strategije

Svako poduzeće je jedinstveno i različito, stoga su im misije, vizije, strategije, ciljevi, kao i sve druge komponente, različiti. Međutim, da bi organizacije došle do ostvarenja željenih i zacrtanih ciljeva, moraju pronaći određen način kako doći do uspjeha. Taj put nikako nije lagan iz razloga što je potrebno detaljno planiranje, kvalitetan kadar ljudi i određena financijska sredstva kako bi se mogao napraviti efikasan plan. Da bi se to sve moglo u praksi izrealizirati, potrebno je pronaći adekvatne načine, tj., kako i na koji način to sve realizirati. Iz tog razloga nastoje se koristiti razne strategije s intencijom da se postignu svi željeni rezultati i da organizacija bude stabilna i konkurentna na tržištu na kojem djeluje. Tako se pod strategijama podrazumijeva kako i na koji način se može doći do realizacije poslovnih ciljeva. Strategije nastoje dati odgovore na neka goruća, svakodnevna pitanja poput:

- uz pomoć koje tehnike i tehnologije se mogu napraviti najkvalitetniji proizvodi?
- da li organizacija ima dovoljno financijskih sredstva za proširenje i povećanje trenutnih infrastrukturnih kapaciteta?
- kako i na koji način može poduzeće ući na neko strano tržište?
- ako poduzeće nije likvidno i solventno, što poduzeti da se taj problem riješi?

- ako kupci nisu zadovoljni s proizvodom ili uslugom, kako promijeniti njihovo mišljenje?
- ako poduzeće želi neki oblik suradnje kao npr. dugoročnu proizvodnu kooperaciju, montažnu proizvodnju, licenciranu proizvodnju ili sl., kako i na koji način doći do toga i sl.

Kako bi se dobili određeni odgovori na sva ili barem neka od relevantnih, svakodnevnih pitanja, prikazat i objasniti će se pojedine strategije koje koriste mnoga ozbiljna i vrhunska poduzeća. Slika 20 prikazuje strategiju i njezine sastavnice.



Slika 20. Prikaz sastavnica strategije

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=strate%C5>, pristupljeno 22.02.2017.

#### 4.8.1. Strategija kontinuiteta

Svako ono poduzeće koje je zadovoljno sa svojim radom, uspjehom i ostvarenim rezultatima u prošlosti i sadašnjosti, nastojat će koristiti ovu strategiju. Mnoge organizacije koje su mišljenja da ne treba mijenjati ono što je dobro, što vrijedi, što daje dobre rezultate, jednostavno će nastaviti sa svojim radom i svojim namjerama i neće ništa mijenjati. Može se reći da ta strategija nije usmjerena prema ostvarivanju nekih velikih, radikalnih promjena, već na zadržavanje trenutnih ambicija i rezultata. Cilj je dakako održavati dobre tržišne pozicije gdje se nastoji unaprjeđivati u kvaliteti, postići nisku razinu internih i eksternih troškova s kontinuiranim poboljšanjem svih tehnika i tehnologija. Zapravo, može se reći da je to strategija tzv. „malog rizika“ gdje se ne nastoje raditi velike promjene, već suprotno, samo održavati trenutnu situaciju. Jedna vrlo slična ovoj strategiji je strategija profita. Njezin je zadatak maksimalno

iskorištavanje svih raspoloživih resursa, a investicije i inovacije su također na razini održavanja. Poduzeće (ili njegova strateška cjelina) raste usporedno s tržištem što mu, ako ima dominantnu poziciju i konkurentsku prednost, omogućuje stvaranje velikoga pozitivnoga cash flowa, koji nije potrebno (katkad i moguće) profitabilno reinvestirati u postojeće aktivnosti i koji može biti uporište za razvitak drugih djelatnosti u okviru poduzeća, financiranje akvizicija, novčanu potporu funkciji korporacijskog istraživanja i razvoja te eventualno plaćanje troškova kapitala i dividendi (Buble, 2005., str. 110). Praksa je da se profitne strategije biraju u industrijama koje ne zahtijevaju velika tehnološka i tržišna ulaganja u smislu da se održi konkurentski položaj. Kao primjer poduzeća koje koristi profitnu strategiju je Adris grupa, koja se bavi proizvodnjom duhana i duhanskih proizvoda. Za kraj nije na odmet ponoviti da se radi o strategiji „malog rizika“ te, iako ona može biti vrlo efikasna i djelotvorna za uspješna poduzeća u rastućim industrijama, vrlo je opasna u okolnostima gdje vlada hiperkonkurencija.

#### 4.8.2. Razvojne strategije

Razvojne strategije se koriste kada poduzeće nastoji razviti određeni segment (na primjer proizvod, odnos, ljudske resurse i sl.) u cilju boljitka i napredovanja. Da bi poduzeća mogla opstati u ovom teškom, surovom, zahtjevnom, nepredvidivom i dinamičnom svijetu i tržištu u konačnici, moraju se stalno razvijati i kontinuirano napredovati da izgrade i kasnije da zadržavaju određeni konkurentski položaj na tržištima na kojima djeluju. U ovoj strategiji se ne nastoji prilagoditi okolini, već se nastoji da se okolina prilagođava organizacijama. Razvojne strategije se temelje na raznim čimbenicima i parametrima. Stoga, strateško odlučivanje ovisi o obilježjima industrije, konkurentskoj strukturi i sl. Ono što je relevantno je da ove strategije nude tri razvojna pravca, a to su:

- horizontalni razvoj- određen je istom fazom lanca stvaranja vrijednosti te se zasniva na razvojnim aktivnostima na trenutnoj djelatnosti i asortimanu, uz uporabu postojećih znanja

- vertikalni razvoj- nastoji usmjeriti organizaciju prema diferencijalnim razinama trenutnog lanca vrijednosti. Organizacija se disperzira prema djelatnostima svojih kupaca i dobavljača te tako nastoji ostvariti konkurentsku prednost
- dijagonalni razvoj- radi se o strategiji koja nije usmjerena na postojeći lanac stvaranja vrijednosti jer uključuje strategiju povezane i nepovezane diverzifikacije.

Također, pod razvojnim strategijama se podrazumijevaju:

1. Strategija koncentracije
2. Strategija ekspanzije
3. Strategija okomite integracije
4. Strategija diverzifikacije

Strategija koncentracije podrazumijeva razvoj organizacije s trenutnim proizvodima na postojećim tržištima. Intencija je da poduzeće povećava tržišni udjel i tako nastoji ostvariti kvalitetniji i rentabilniji konkurentski položaj. Postizanje konkurentske prednosti ostvaruje se na način da se usmjere svi oni kapitalni resursi kao što su ljudski, tehnološki, logistički i dr., prema uspješnom poslovanju u trenutnoj industriji na trenutnom tržištu. Do povećanja tržišnog udjela može se doći industrijskom prodajom (poglavito ako je industrija u fazi mladosti ili rasta) ili preuzimanjem prodaja od industrijskih rivala (ako je industrija u fazi zrelosti ili starosti). Također, koncentracija se može sprovoditi i preuzimanjem dijela tržišta koji nadziru konkurenti, ako je organizacija razvila takvu održivu konkurentsku prednost temeljem kojeg može direktno privući kupce svojih rivala. U industrijama u kojima je tržišni udio ključno mjerilo uspjeha, a gdje ne postoji vjerojatnost velikih razvoja novih tržišta i proizvoda, koncentracija je neminovna strateška opcija. Slijedeća strategija je strategija ekspanzije. Ovakvu vrstu strategije koristit će ono poduzeće koje želi dodatno osnažiti svoj položaj u trenutnoj djelatnosti. Organizacija nastoji proširiti svoje proizvodne linije te nastoji se probiti na nova strana tržišta gdje uz posjedovanje postojećeg znanja, iskustva i vještina nastoji postići željene rezultate. Ona se može bazirati na kreiranju novih pristupa prema proizvodnoj tehnologiji, otkriti nove načine zadovoljavanja potreba i zahtjeva potencijalnih kupaca, raditi nove inovativne proizvode i sl. U ugradnji te strategije jedan od pristupa je identifikacija razloga zašto organizacijske prodaje, profiti i udjeli ne postižu svoje potencijale, tj. zašto koncentracija nije više

adekvatna opcija (Buble, 2005., str. 113). Kao mogući razlozi navode se: (Buble, 2005., str. 113)

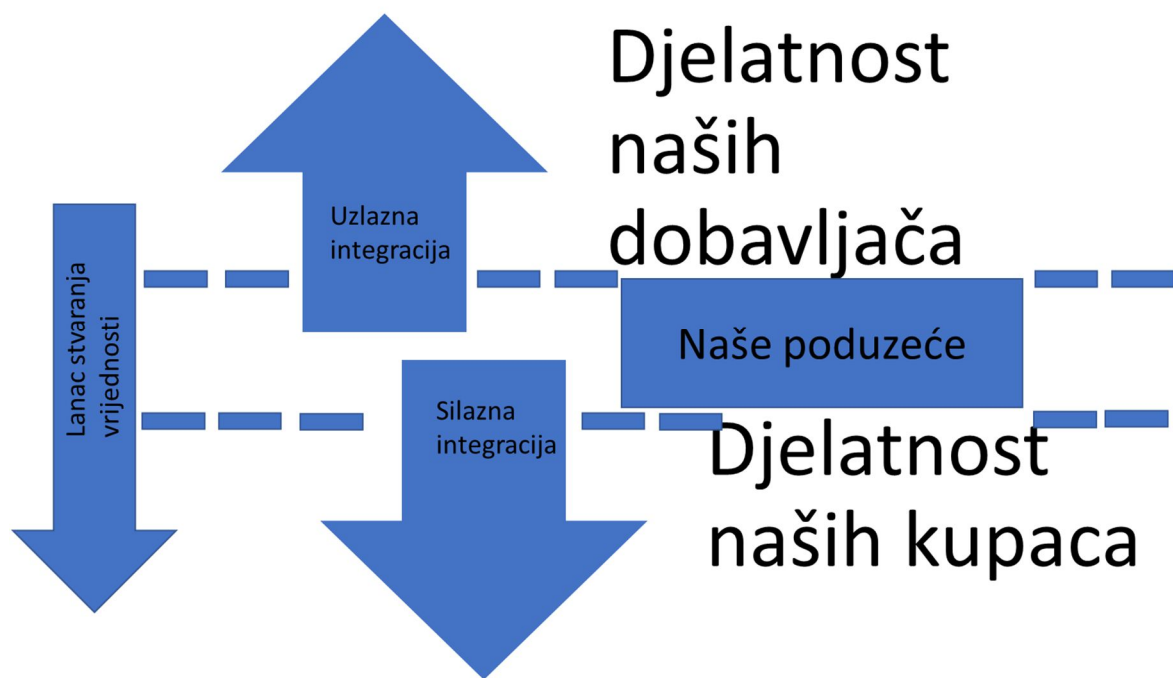
- nedostatak pune linije proizvoda na relevantnim tržištima (jaz asortimana)
- nedostatak ili neadekvatan sustav distribucije na relevantnom tržištu (jaz distribucije)
- manje od pune iskorištenosti tržišta, tj. nedosegnut tržišni potencijal (jaz iskorištenosti)
- velike relativne prodaje konkurenata (jaz konkurentnosti).

Sam cilj ove strategije je rapidno povećanje prodaje, profita i samog tržišnog udjela. Strategija ekspanzije je poglavito pogodna u mladim i razvojnim industrijama, posebice onda kada je potrebno poboljšati i održati vodeći položaj, ili dostići, a kasnije po mogućnosti i prestići, trenutnog lidera u industriji. Postoje tri vrste ekspanzije:

- tržišna- to je strategija širenja trenutnih proizvoda na nova tržišta ili dijelove tržišta
- proizvodna- temelji se na razvoju asortimana proizvoda ili usluga na postojećim tržištima
- kombinirana- podrazumijeva simultani razvoj s novim proizvodima. Zapravo, može se reći da je to proizvodno-tržišna ekspanzija.

Strategija okomite integracije je usmjerena na ostvarivanje djelomične ili potpune kontrole u ukupnom lancu vrijednosti. Cilj je ulazak u djelatnosti kupaca i dobavljača iz razloga što se nastoji jačati tržišni položaj poduzeća te ostvariti ili jačati potencijalne konkurentske prednosti. Kao prednosti ove strategije ističu se postizanje korisnosti iz ušteda u proizvodnim troškovima, likvidacija tržišnih troškova, puno bolja kontrola kvalitete i zaštita tehnologije koju poduzeće posjeduje. Slika 21 prikazuje okomitu integraciju.





Slika 21. Prikaz okomite integracije

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 115

Relevantno je istaknuti da postoje dvije vrste okomite integracije, a to su:

- uzlazna okomita integracija- usmjerena je na integraciju dobavljača fundamentalnih poslovnih inputa ili samostalnog ulaska u njihovu djelatnost. Daje organizaciji više kontrole nad implicitnim troškovima i kvaliteti svih raspoloživih inputa koji ulaze u proizvod
- silazna okomita integracija- usmjerena je na integraciju posrednika ili distributera i kupaca u nastojanju da se realiziraju bazični proizvodi organizacije ili ulazak u njihovu djelatnost. Daje kontrolu nad prodajom i distribucijom.

Strategija diverzifikacije podrazumijeva ulazak organizacije u djelatnost proizvodnje nekog proizvoda ili usluga koje su diferencijalne od njegova fundamentalnog asortimana. To je, dakle, ulazak u potpuno nove, različite vrste poslova, što u konačnici može obuhvaćati nove proizvode, nova tržišta ili, pak, neke druge relevantne segmente. Za razliku od prethodnih strategija razvoja koje su usmjerene u trenutnom lancu vrijednosti, diverzifikacija znači da poduzeće ulazi u neke potpuno nove lance

stvaranja vrijednosti. Kao neke od prednosti strategija diverzifikacije ističu se: (Buble, 2005., str. 116)

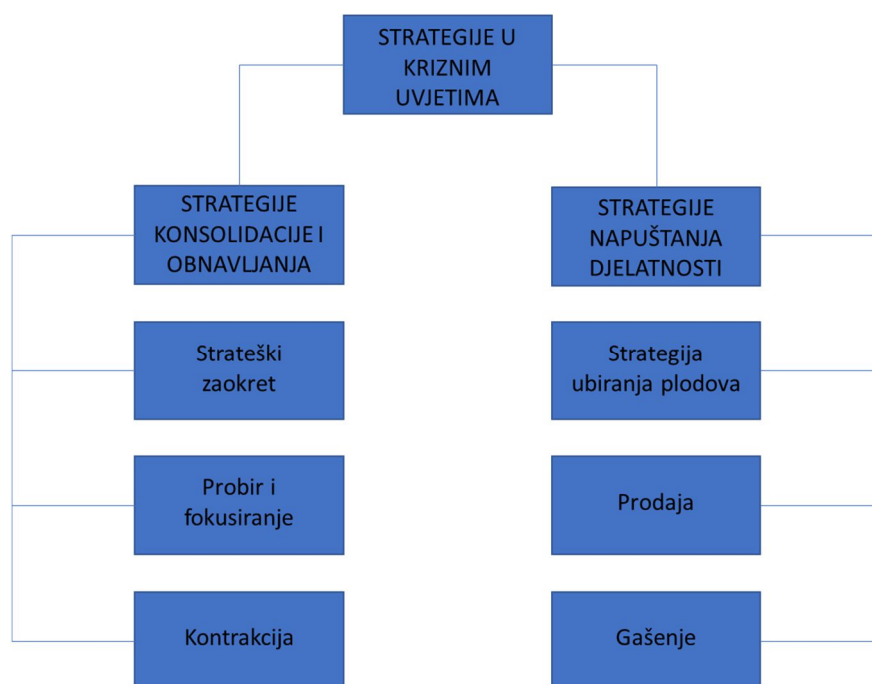
- imaju širi rang područja u kojima mogu uspješno investirati sa svrhom profita i rasta
- zbog participacije u mnogim djelatnostima imaju usklađeni i stabilniji rast
- imaju potencijal rasti brže s manje rizika
- veći broj položaja za srednji sloj menadžmenta u poduzeću.

Sama diverzifikacija se dijeli na: koncentriranu i konglomeratsku diverzifikaciju. S koncentriranom diverzifikacijom organizacija ulazi u djelatnosti koje imaju neku vrstu međusobne veze u jedinstvenoj ili vezanoj tehnologiji, istovjetnim znanjima i potrebama za namještenicima, zajedničkim distribucijskim kanalima, zajedničkim dobavljačima i sl. Ona podrazumijeva uostalom i širenje putem spajanja s drugim poduzećima, iskorištavanje usko povezanih tehnologija, nastoje se povećati trenutni kapaciteti i dr. S druge strane, s konglomeratskom diverzifikacijom poduzeće nastoji dodati nove proizvode ili usluge koje su u potpunosti diferencijalne od njegovih trenutnih proizvoda ili usluga. Ona zahtjeva pojačanu opreznost zbog mnogih potencijalnih problema. Kao neke od prednosti ove strategije ističu se: ohrabrivanje rasta, iskorištavanje razvojnih prilika, distribucija rizika temeljem usluživanja nekolicine diferencijalnih tržišta, povećanje cijene dionica organizacije, ostvarivanje boljeg pristupa tržištima kapitala te boljoj stabilnosti ili rastu zarada i dr.

#### 4.8.3. Strategije u kriznim uvjetima

Svako poduzeće se prije ili kasnije nađe u situaciji gdje se dogodi nešto neplanirano, izvanredno, neočekivano, nepredviđeno, odnosno nešto što može dovesti do krize ili poremećaja. Stoga se pod krizom podrazumijeva određena opasnost koja prijete egzistenciji organizacije. Sami simptomi krize mogu biti diferencijalni; to može biti nelikvidnost ili smanjenje likvidnosti, problem solventnosti, nemogućnost stvaranja profita, moguće poslovanje s gubitkom, pad profitabilnosti i drugih relevantnih financijskih pokazatelja. Da bi se poduzeće oduprlo otporu krize, mora brzo reagirati na način da napravi smisljeni plan, tj., kako i na koji način riješiti problem kako bi se osigurala stabilnost i daljnji miran rad organizacije. Kao pomoć za rješavanje problema

krize, mogu se uzeti u obzir sljedeće strategije: strategija konsolidacije i obnavljanja te strategija napuštanja djelatnosti. Slika 22 prikazuje te strategije.



Slika 22. Prikaz strategija u kriznim uvjetima

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 121

#### 4.8.4. Strategije konsolidacije i obnavljanja

Sama srž ovih strategija je nastojanje da organizacija „preživi“ u njenim ključnim djelatnostima na način da podigne razinu konkurentne sposobnosti. Kada je poduzeće u alarmantnoj situaciji, tada je potrebno napraviti kvalitetan i učinkovit plan akcija kojeg se može sprovesti u praksi s intencijom da se poduzeće oporavi i da nastavi sa svojim dosadašnjim radom. Stoga u kraćem vremenskom periodu, ono se može bazirati na konsolidacijske strategije koje usmjerene prema povećanju prihoda, smanjivanju troškova ili smanjivanju imovine koje posjeduje. Može se reći da se konsolidacija ili strateško obnavljanje organizacije bazira na prepoznavanju poslovne jezgre koju je potrebno sačuvati, poslovne jezgre koje je potrebno odbaciti i one koje je potrebno dalje razvijati i unaprjeđivati. Kao neke aktivnosti od takvog rekonstruiranja su: (Buble, 2005., str. 122)

- promijeniti osoblje u menadžmentu na vrhu i srednjim razinama

- smanjiti kapitalne izdatke
- centralizirati odlučivanje
- smanjiti zapošljavanje
- prodati dio imovine izvan funkcije
- poboljšati naplativost potraživanja i sl.

Kao najvažnije strategije konsolidacije i obnavljanja preporučuju se:

- strateški zaokret- cilj ove strategije je da se uspostavi narušeni sklad između organizacije i okoline u kojem ona djeluje na način da se promijeni njezina strateška pozicija. Obično se zaokret poduzima kad je kriza u poduzeću evidentna i kad je ugrožena egzistencija poduzeća, ponajviše zbog pada pokazatelja profitabilnosti ili prodaje. Intencija je pretvoriti negativne trendove u pozitivne i osigurati organizaciji stabilnost i daljnji rad
- probir- cilj je povećati profite u što kraćem roku i popraviti izgled poduzeća za osiguranje svijetle budućnosti. Podrazumijeva fokusiranje svih napora i raspoloživih resursa u industrijama koje su posebno atraktivne i u kojima ih poduzeće može i želi u potpunosti iskoristiti. Također, nastoji se raditi na jačanju i održavanju položaja u dijelovima industrije u kojima je profitabilnost dobra
- kontrakcija- ovom se strategijom smanjuje veličina organizacije. Intencija je ponovna selekcija svih resursa i imovine kako bi se kreirali kvalitetni temelji za efektivno i efikasno repositioniranje organizacije. Kontrakcija se svodi na prodaju trenutne imovine ili dijela biznisa.

#### 4.8.5. Strategije napuštanja djelatnosti

Kada poduzeće dođe do situacije gdje mora razmišljati kako i na koji način napustiti djelatnost, to znači da nije uspjelo u svojim namjerama, željama i nije ostvarilo i ispunilo sve postavljene i zacrtane ciljeve. Stoga, ako se ustanovi da neka od djelatnosti nema svjetlu budućnost, tada ju organizacija može napustiti prodajom, likvidacijom ili preorijentacijom. Obično se koriste tri strategije napuštanja djelatnosti, a to su:

- strategija ubiranja plodova- djelatnost se može napustiti fazno ili brzo. Ako se organizacija odluči na fazno povlačenje, onda se prije napuštanja djelatnosti provodi strategija ubiranja plodova. To je posebna vrsta strategije, čija je svrha maksimalizacija poslovnih rezultata u što kraćem roku. Primjenjuje se kad je izlazak poduzeća vrlo izvjestan
- prodaja dijela organizacije ili cijele organizacije- ova strategija se aplicira onda kada ne postoji održiva konkurentska prednost organizacije te kada se u potpunosti mijenjaju misija i vizija ili ako postoje neki financijski motivi
- gašenje organizacije ili dijela organizacije- gašenje ili likvidacija podrazumijeva završavanje egzistencije organizacije ili dijela organizacije na način da se prodaje raspoloživa imovina i da se obustave sve radnje. Do gašenja dolazi kada poduzeće nema drugi izbor. Cilj je minimizacija štete svim skupinama u dugom vremenskom razdoblju.

#### 4.8.6. Generičke strategije

Ukoliko organizacija nastoji postići određenu konkurentsku prednost, mora napraviti određenu selekciju glede vrste prednosti koju nastoji postići kao i samog tržišnog segmenta na kojem želi djelovati. Do konkurentske prednosti dolazi onda kada je organizacija učinkovitija i djelotvornija od ostalih rivala u izuzetno relevantnim područjima poput: privlačenja kupaca i nastojanja dobivanja njihova povjerenja, kvalitetnija ponuda proizvoda po niskim cijenama i sl. Stoga, pod generičkim strategijama se podrazumijevaju:

- strategija troškovnog vodstva
- strategija diferencijacije
- strategija fokusiranja.

Strategija troškovnog vodstva zahtijeva jasno i neupitno strateško određenje. Naglasak mora biti na troškovima, jer da bi došlo do određene konkurentske prednosti, mora se poduzeće usmjeriti na standardiziranje proizvoda i usluga sa velikim potražnim potencijalom u industrijama. Organizacija se usmjerava na permanentno reduciranje troškova u svim aspektima njenog poslovanja. Da bi se to dogodilo, ona mora imati

puno veće kapacitete proizvodnje i finalne proizvode u komparaciji s rivalima. Također, vrlo je relevantno da se smanjuju troškovi istraživanja i razvoja, prodajne sile i propagande kao i ostalih pratećih usluga. Može se reći da troškovi postaju epicentar svih upravljačkih aktivnosti organizacije. Da bi poduzeće imalo niže prosječne troškove od rivala, mora uspješno upravljati te nadzirati sve izvore i pokretače troškova u lancu vrijednosti organizacije, što dakako nije nimalo jednostavno. Intencija je da se smanje troškovi u svim poslovnim aktivnostima, pritom treba razmotriti kako i na koji način najbolje obaviti sve aktivnosti te biti poduzetnički kreativan u reduciranju i izbacivanju određenih poslovnih aktivnosti u lancu vrijednosti organizacije. Strategija vodstva u troškovima ima više vjerojatnosti za uspjeh u industrijama u kojima nema mnogo korjenitih promjena, posebice u tehnološkom i marketinškom smislu. Organizacija treba provoditi strategiju niskih troškova: (Buble, 2005., str. 146)

- na razmjerno jednostavnijem dizajnu i opremi proizvoda ili usluga
- ponudi samo osnovne linije asortimana
- uporabi jednostavnije, modularne i tehnološki pojednostavljene proizvodnje
- dobavi sirovina, materijala i drugih poslovnih inputa po povoljnijim cijenama
- proizvodnim inovacijama i automatizaciji orijentiranima prema sniženju troškova
- smanjivanjem troškova organizacijske superstrukture i režije.

S druge strane, postoje i određeni rizici za organizacije koje provode strategiju troškovnog vodstva. Ti rizici su vezani za nesigurnost poslovne sredine te generiraju pojačanu nestabilnost, poglavito u poslovnim strukturama industrije. Ako organizacija nastoji temeljiti konkurentsku prednost na konkurentnome pozicioniranju, koje pritom omogućava kreiranje i iskorištavanje položaja organizacije u industriji, onda je strategija diferencijacije pravi odabir. Ova strategija se svodi na dizajniranje ili adaptaciju svih poslovnih aktivnosti, kao i asortimana s kojim raspolaže, te s kojima se nastoji diferencirati u komparaciji sa svojim rivalima. Sama riječ diferencijacija podrazumijeva da nešto mora biti drugačije od nečega, stoga ona treba potencijalnim kupcima ponuditi nešto što je jedinstveno, posebno, vrhunsko, kvalitetno, vrijedno, a opet da je drugačije od ostalih. Sama svrha diferencijacije je nastojanje da se stvori lojalnost potencijalnih kupaca i da se kreiraju razne preferencije kako bi se ušlo u glavu kupaca, tj., kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovnu razliku među raznim

proizvodima koji se nude na tržištu. Svaka organizacija može smisliti svoje načine diferencijacije, odnosno nešto u čemu je drugačija od konkurenata. Kao primjer mogu se uzeti; sam proizvod, sustav isporuke proizvoda, marketinški pristup i sl. Izvore brojnih diferencijalnosti vrijedi tražiti u svim mogućim poslovnim aktivnostima kojima se stvara određena vrijednost. Tako se ističu (Buble, 2005., str. 148):

- kvalitetu i obilježja proizvoda i usluga
- reputaciju poduzeća i asortimana (kupci se oslanjaju na ugled, a ne na bitna obilježja i svojstva robe)
- prodajno-promidžbene aktivnosti koje stvaraju preferencije kupaca
- prestižnost proizvoda i njihove marke
- razlike u lokacijama ponuđača u jednoj industriji

Dakle, cilj ove strategije je generiranje najveće razlike između kreirane vrijednosti za kupce kao i troškova s ciljem postizanja jedinstvenosti u lancu vrijednosti. Za strategiju fokusiranja se može reći da je to jedan od načina temeljem kojeg organizacija nastoji postići izvan prosječne profite u zaštićenim industrijskim dijelovima. Dakle, organizacija sama bira aspekt ili grupu aspekata i nastoji prilagoditi strategiju na način da ekskluzivno uslužuje samo selektirano tržišno područje. Može se reći da je uspješna strategija fokusiranja ona koja je usmjerena na iskorištavanje razlike između aspekta s povoljnim uvjetima poslovanja i kompletne industrije. Stoga, poslovanje organizacije u aspektu mora omogućiti kvalitetnije i bolje zadovoljavanje svih potreba, želja i namjera potencijalnih kupaca u komparaciji s velikim industrijskim rivalima. Ukoliko se organizacija odluči za ovakvu vrstu strategije, onda je jasno da mora utvrditi i pojačati konkurentski položaj, pritom kompletnu koncentraciju usmjeriti na zadovoljavanje potreba ciljanih grupa potrošača u odabranom aspektu. Intencija je da organizacija ima tendenciju postizanja konkurentске prednosti u svojem aspektu, temeljem optimiziranja svoje strategije, iako ne posjeduje konkurentsku prednost u kompletnoj industriji. Tako tablica 10 prikazuje kratku komparaciju svih generičkih strategija.

Tablica 10. Prikaz kratke komparacije svih generičkih strategija

	Niski troškovi	Diferencijacija	Fokusiranje
Naglasak na proizvodnji	„Nitko to ne pravi jeftinije“	„Nitko to ne pravi bolje“	„Napravljeno posebno za Vas“
Naglasak na marketingu	„Niske cijene za dobru vrijednost“	„Naše je bolje nego njihovo“	„Naši proizvodi bolje zadovoljavaju baš vaše potrebe“

Izvor: Marin Buble: Strateški menadžment, sinergija, Zagreb, 2005.god., str. 152

Neka od relevantnih obilježja atraktivnosti strateških segmenata za fokusiranje: (Buble, 2005., str. 152)

- segment treba biti dovoljno velik kako bi fokusiranje bilo profitno
- trebao bi imati dobar razvojni potencijal
- ne smije biti iznimno važan za uspjeh glavnih industrijskih konkurenata
- poduzeće-fokuser treba imati resurse za djelotvorno usluživanje segmenta

Rizici strategije fokusiranja jesu: (Buble, 2005., str. 153)

- ako glavni industrijski konkurenti pronađu učinkovit način za prevladavanje fokuserove prednosti u strateškom segmentu
- ako se preferencije kupaca u segmentu pomaknu prema proizvodnim atributima koji su prihvaćeni na cijelom tržištu
- ako se segment prenapuči agresivnim poduzećima što može uzrokovati smanjivanje profita sviju.



## 5. RAZVOJ I RJEŠENJE APLIKACIJE

U ovom poglavlju nastojat će se detaljno prikazati i objasniti tijek razvoja same aplikacije s naglaskom na metodološkim pristupom kod izrade strateškog plana. Postupak razvoja aplikacije bit će objašnjen kroz nekoliko koraka koje je potrebno pravilno objasniti i razraditi kako bi se na kraju došlo do optimalnog rješenja, tj., do funkcionalnosti same aplikacije, odnosno do njezine primjene na nekim konkretnim problemima u praksi.

**Korak 1- Donošenje odluke o početku izrade strateškog plana.** U ovoj fazi donosi se odluka o početku izrade strateškog plana. Dakle, ovdje se podrazumijeva postojanje određene ideje o nekom projektu.

**Korak 2- Izrada postupka za strateško planiranje.** Ovaj korak odnosi se na samu izradu postupka za planiranje. Kako i na koji način će se raditi planiranje, tj., koje sve komponente će biti uključene u proces planiranja.

**Korak 3- Analiza realizacije dosadašnje strategije.** U ovom koraku radi se analiza dosadašnje strategije. Dakle, razmatraju se pitanja, poput: da li je dosadašnja strategija bila uspješna? Da li je bila kvalitetno napravljena? Da li je bila efikasna? Kakve je rezultate pružala? Koji segmenti se ističu u njoj? Treba li i dalje koristiti ovu strategiju ili je došlo vrijeme za promjene i sl.

**Korak 4- Izrada misije organizacije.** U ovom koraku radi se na misiji neke organizacije. Bitno je naglasiti da se ista odnosi na sadašnjost, mora objasniti ulogu poduzeća- što ono namjerava, čime se bavi, koje zadatke nastoji riješiti, kako napredovati u pojedinim područja i sl. Određene smjernice za postavljanje misije su: naglasak na akciju, traži se određeno vrijeme za razvoj misije, koncentracija na ponašanje, naglasak do dva elementa.

**Korak 5- Analiza okoline (vanjska okolina).** Peta faza podrazumijeva skeniranje vanjske okoline. Podrazumijeva monitoring, evaluiranje te prikupljanje informacija i podataka. Jedna od relevantnih metoda koja se ovdje koristi jest SWOT analiza. Ona nastoji dati pregled svih unutarnjih čimbenika snage i slabosti te vanjskih prilika i

prijetnji. Sama vanjska okolina se odnosi na eksterne varijable na koje poduzeća i čelni ljudi ne mogu utjecati. Pitanja koja se ovdje obično postavljaju, su: Da li postoji dosadašnja analiza vanjske okoline, da li je napravljena analiza vanjske okoline za dosadašnju strategiju i sl.

**Korak 6- Izbor alata za analizu vanjske okoline.** Ova faza podrazumijeva korištenje svih alata za ekstrernu okolinu (PEST analiza, SWOT i TOWS analiza, Porterovih pet sila snage).

**Korak 7- Analiza dobivenih rezultata.** U ovoj fazi radi se analiza svih dobivenih dosadašnjih rezultata. Nastoji se vidjeti kakvi su bili rezultati, da li su se očekivani rezultati ostvarili ili nisu, kakvi se rezultati mogu očekivati u budućnosti i sl.

**Korak 8-Primjena alata za izradu predviđanja okoline za naredno razdoblje.** Poduzeće može koristiti metode ekstrapolacije (pomični presjeci, eksponencijalno izglacavanje, analiza trenda te Box-Jenkinsova metoda), metode procjene eksperata (delphi metoda, cross-impact metoda, brainstorming te povijesna analogija) i uzročno-posljedične metode i simulacije (regresijska analiza, ekonometrijska analiza te simulacije).

**Korak 9-Analiza unutarnje okoline.** Dakle, ovdje se nastoji provesti analiza interne okoline.

**Korak 10- Izbor alata za analizu unutarnje okoline.** Ova faza podrazumijeva korištenje svih alata za internu okolinu (VRIO metoda, SWOT analiza).

**Korak 11- Analiza dobivenih rezultata.** Kao i u sedmoj fazi, radi se analiza svih dobivenih rezultata.

**Korak 12- Primjena alata za izradu predviđanja okoline za naredno razdoblje.** Vrijedi kao i za korak 8.

**Korak 13- Izrada vizije organizacije.** Odnosi se na budućnost, tj., gdje se neko poduzeće vidi u budućnosti, što ono želi postići. Zahtijeva sistematski pristup izrade te mora biti kratka, jasna, ambiciozna, specifična, izazovna te vremenski determinirana.

**Korak 14- SWOT i TOWS analiza.** SWOT analiza se bavi utvrđivanjem svih unutarnjih čimbenika snage i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji. Ona pruža uvid u trenutno stanje te utvrđuje razlike između pojedinih organizacija. S druge strane, TOWS analiza se bavi određivanjem određenih strategija- (mini-mini, mini-maksi, maksimi-mini te maksimi-maksi).

**Korak 15- Temeljne vrijednosti.** One prikazuju sve relevantne resurse neke organizacije. Obično se definiraju 3-5 komponenti koje poduzeću predstavljaju temeljne vrijednosti.

**Korak 16- Politike.** Čine stavove, principe ili kriterije, moraju se utvrditi za sva područja organizacije te olakšavaju koordinaciju i kontrolu.

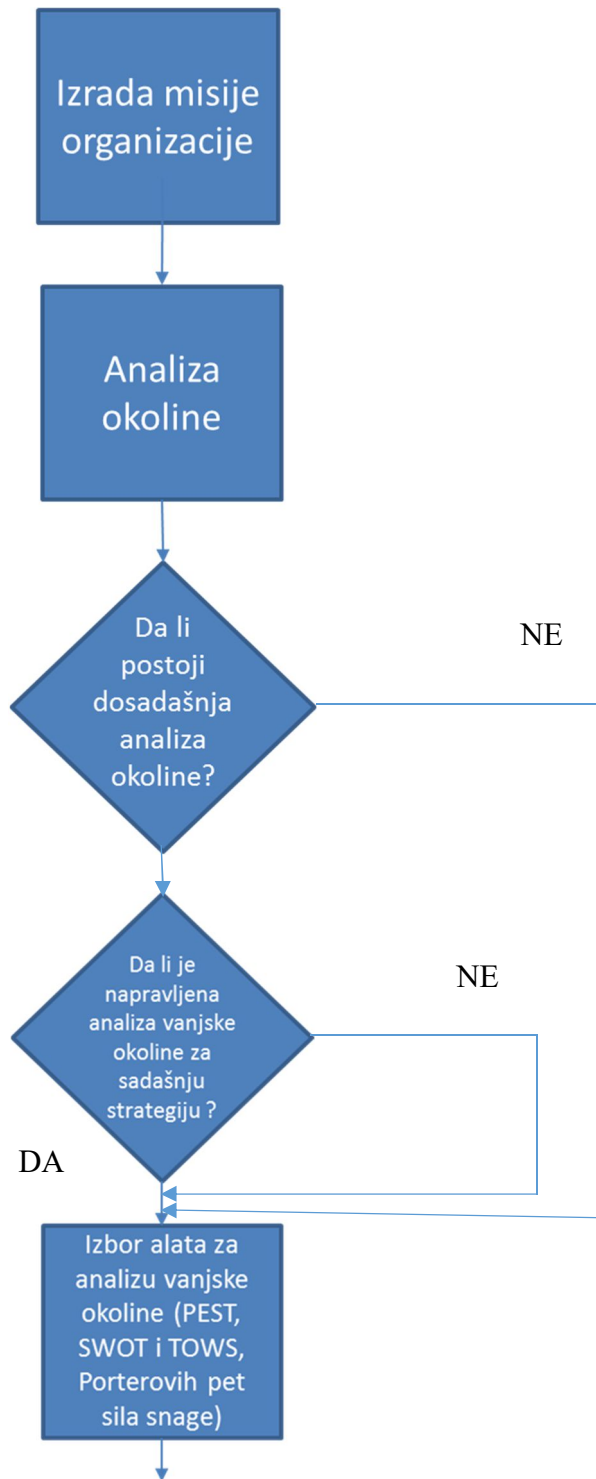
**Korak 17- Postavljanje ciljeva.** Predstavljaju smjernice poslovnih ponašanja, podrazumijevaju određene zadatke koje poduzeća nastoji riješiti te neki vremenski rok (3-5 god.), moraju biti svi zaposlenici uključeni, uvijek se moraju postavljati odozgo prema odozdo, moraju biti fleksibilni, mjerljivi, realni, ambiciozni te nadasve ostvarivi.

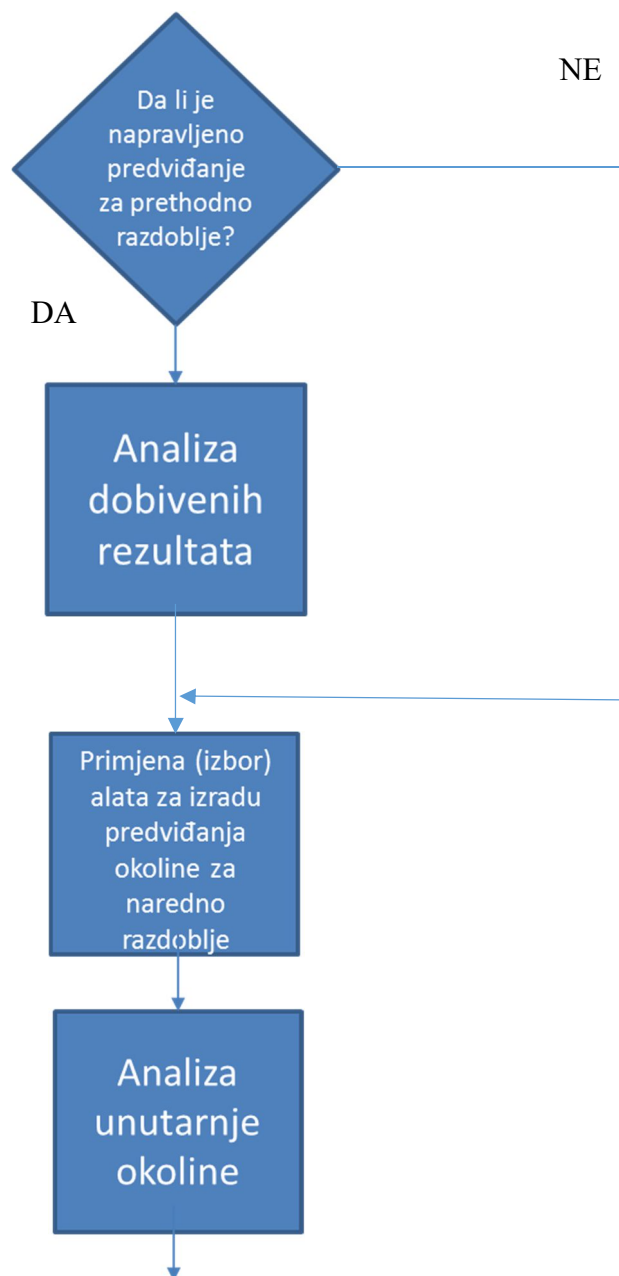
**Korak 18- Postavljanje strategije.** Podrazumijeva razvoj dugoročnih planova. Mora se oblikovati detaljan master plan koji uključuje viziju, misiju i ciljeve, nastoji se maksimizirati konkurentska prednost te minimizirati konkurentska slabost.

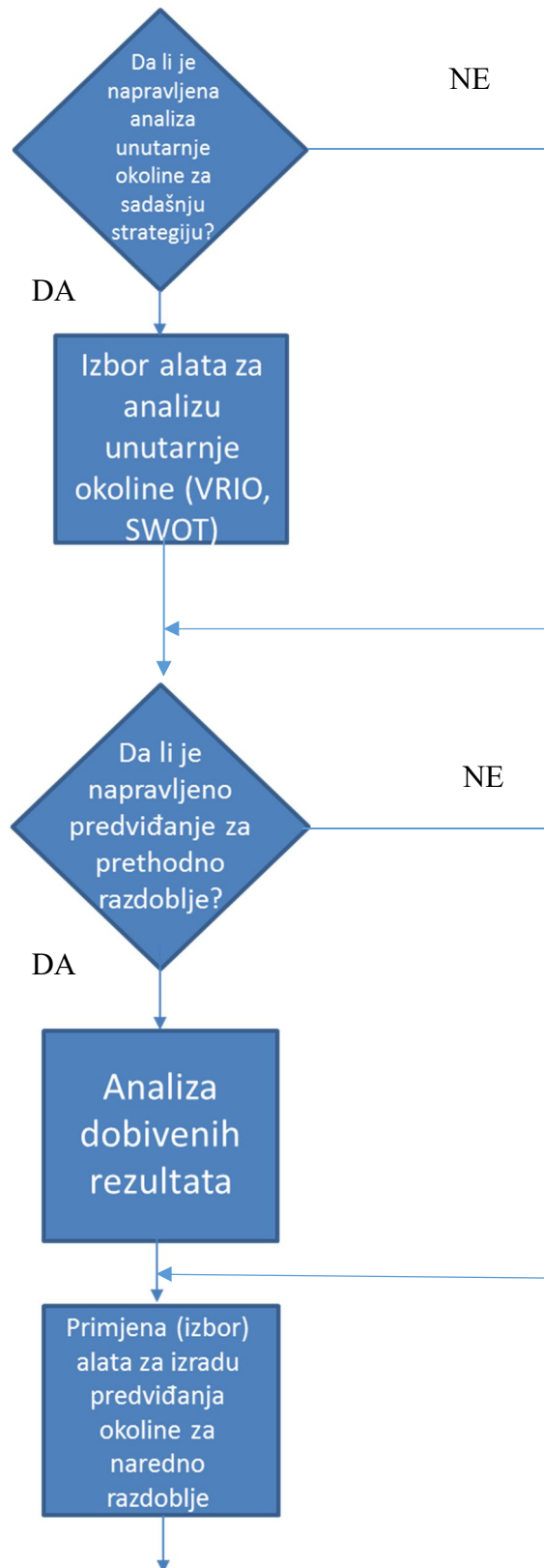
**Korak 19- Kontrola i evaluacija.** Ovo je posljednja faza koja se odnosi na samu kontrolu, tj. na kontroliranje svih komponenti u organizaciji. Dakako, nastoje se ustanoviti i neka unaprjeđenja u određenim područjima tj., da li su ona moguća, koliko se može napredovati, kako i na koji način i sl.

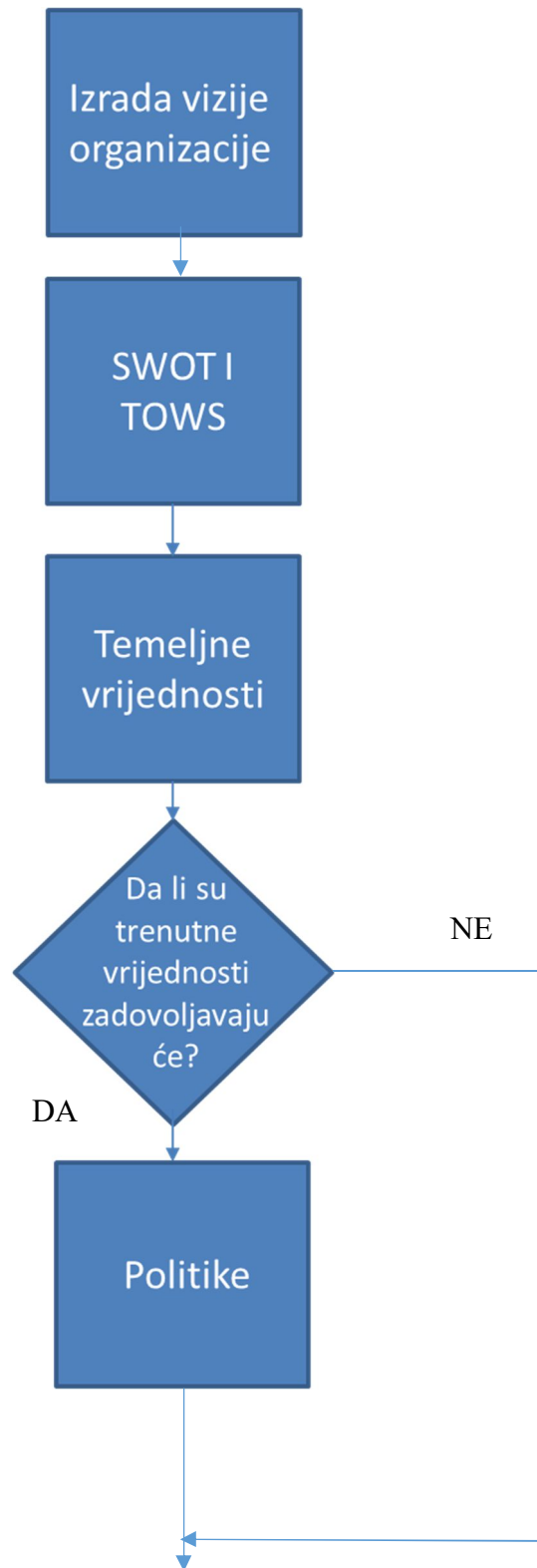
Na kraju ovog poglavlja prikazan je dijagram tijeka u kojem su integrirani svi koraci izrade strateškog plana. Tako slika 23 prikazuje dijagram tijeka izrade strateškog plana.



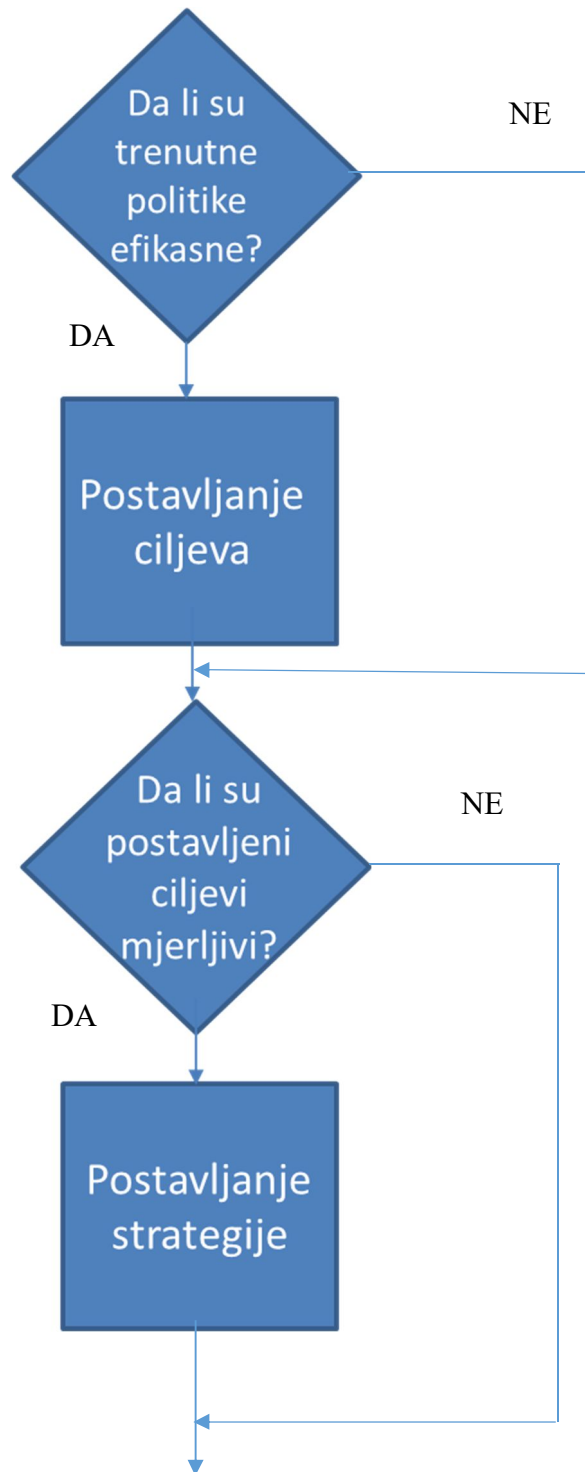


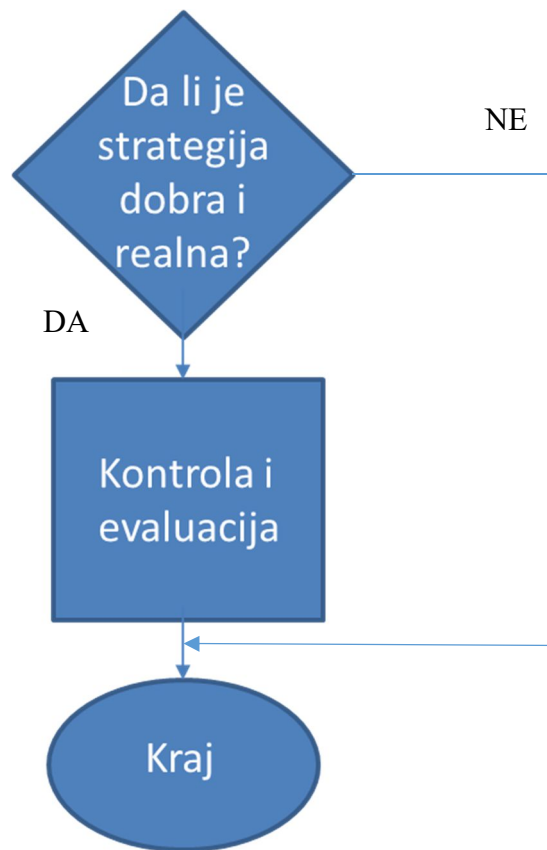












Slika 23. Dijagram tijekom izrade strateškog plana

Izvor: autorski izvorno

## 6. ZAKLJUČAK

Strateški menadžment je vrlo dinamičan i složen pojam koji ističe tri relevantna segmenta, a to su: grupa ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvena disciplina. Premda su kod strateškog menadžmenta uključeni svi zaposlenici u cilju realiziranja postavljenih ciljeva, ipak postoji nužnost za definiranje određenih organa koji će voditi glavnu riječ u tom procesu. Tako se tu ističu tri relevantna organa, a to su: odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba. Kao što je rečeno, strateški menadžment je proces koji se sastoji od niza etapa te ako se zanemari samo jedna od njih, već dolazi do ogromnih problema u organizaciji. Međutim, razni menadžeri velikih organizacija i korporacija imaju različite stavove u pogledu definiranja etapa strateškog menadžmenta. Tako se neke razlike očituju kod analize okoline i postavljanja organizacijskog usmjerenja tj. da li one spadaju pod posebne etape ili pak, u domenu etape formuliranja strategije. Planiranje je izuzetno važan čimbenik u strateškom menadžmentu i složen proces u uvjetima globalizacije. Ono je sastavni dio procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja iz čega se može zaključiti da upravljanje gospodarskim subjektima započinje tom funkcijom jer je planiranje proces koji omogućuje ostvarenje svih ostalih funkcija menadžmenta radi postizanja ne samo kratkoročnih, već i dugoročnih ciljeva. Kako bi organizacije bile što uspješnije u svojim područjima djelovanja, potreban je metodološki pristup izrade strateškog plana. Sama izrada plana nije nimalo jednostavna. Ona iziskuje vrlo pažljivo razmatranje situacije, detaljno planiranje svih čimbenika koji igraju svoju ulogu u procesu strateškog menadžmenta te donošenje kvalitetnih i učinkovitih odluka na kojima će se temeljiti rezultati poduzeća. Iz tog razloga, strateški plan mora sadržavati sljedeće elemente, a to su: misija, vizija, ciljevi, temeljne vrijednosti, politike, metode predviđanja koje mogu biti od velike pomoći za organizaciju u procjeni nekih budućih kretanja trendova i sl., strateški alati koji se nastoje koristiti za uočavanje svih potencijalnih prilika i prijetnji te potencijalne strategije koje koriste poduzeća bilo da ona odlično posluju, bilo da posluju vrlo loše. Kako bi se pomoglo svim menadžerima i njihovim organizacijama u otklanjanju svih aktualnih problema i dilema u kojima se nalaze, napravljen je dijagram tijeka koji daje cjeloviti prikaz izrade strateškog plana, odnosno prikazuje kako se pojedina etapa radi, što sve treba podrazumijevati i sl.

## **POPIS LITERATURE**

### **Popis knjiga**

Belak, V. (2014), *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb, Belak excellens d.o.o.

Buble, M. (1997), *Strategijski menadžment*, Split, Ekonomski fakultet Split

Buble, M. (2005), *Strateški menadžment*, Zagreb, sinergija

Funda, D. (2011), *Menadžment malog poduzeća*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“

Horvat, Đ.; Kovačić, M. (2004), *Menadžment u malom poduzetništvu*, Zagreb, Cera Prom d.o.o.

Sikavica, P.; Bahtijarević Šiber, F. (2004), *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, Masmedia

Smith, S. (2008), *Strateg: suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi*, Zagreb, M.E.P.

Quible, Z. (2010), *Menadžment uredskog poslovanja*, Zagreb, Mate d.o.o.

### **Internet stranice**

<https://www.google.hr/search?q=strate%C5>, pristupljeno 22.02.2017.

### **Drugi izvori**

Nastavna predavanja

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Položaj središnjeg odjela za planiranje u organizacijskoj strukturi

Slika 2. Položaj osoblja za plansku potporu u organizacijskoj strukturi

Slika 3. Etape u procesu strateškog menadžmenta

Slika 4. Hijerarhija strategij

Slika 5. Faze u razvoju sustava strateškog menadžmenta

Slika 6. Planiranje- primarna funkcija menadžmenta

Slika 7. Faze u procesu planiranja

Slika 8. Razine planiranja

Slika 9. Čimbenici kod strateškog planiranja

Slika 10. Sinergija temeljne ideologije i vizionarske budućnosti

Slika 11. Ashridgeov model misije

Slika 12. Sastavnice ciljeva (zadataka)

Slika 13. Prikaz swot analize

Slika 14. Porterovih pet sila snaga

Slika 15. Prikaz BCG matrice

Slika 16. Prikaz GE matrice

Slika 17. Prikaz svih strategija koje nudi GE matrica

Slika 18. Prikaz ADL matrice

Slika 19. Prikaz svih strategija u ADL matrici

Slika 20. Prikaz sastavnica strategije

Slika 21. Prikaz okomite integracije

Slika 22. Prikaz strategija u kriznim uvjetima

Slika 23. Prikaz dijagrama tijekom izrade strateškog plana

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Elementi planiranja

Tablica 2. Politike za kontrolu i potporu funkcijskim strategijama

Tablica 3. Pregled pojmova vezanih za istraživanje budućnosti

Tablica 4. Prikaz metode ekstrapolacije

Tablica 5. Prikaz metode procjene eksperata

Tablica 6. Prikaz uzročno-posljedičnih metoda i simulacija

Tablica 7. Prikaz PEST analize

Tablica 8. Prikaz VRIO metode

Tablica 9. Prikaz TOWS analize

Tablica 10. Prikaz kratke komparacije svih generičkih strategija

IZJAVA O AUTORSTVU

I

SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Dino Vidarić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Metodološki pristup izradi strateškog plana organizacije (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Dino Vidarić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Dino Vidarić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Metodološki pristup izradi strateškog plana organizacije (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Dino Vidarić  
(vlastoručni potpis)