Metodološki pristup izrade strateškog plana

Novak, Markus

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:310809

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Završni rad br. 317/TGL/2016

Metodološki pristup izrade strateškog plana

Markus Novak, 5449/601

Varaždin, rujan 2016. godine

Sveučilište
Sjever

Završni rad br. 317/TGL/2016

Tehnička i gospodarska logistika

Metodološki pristup izrade strateškog plana

Student

Markus Novak, 5449/601

Mentor

Krešimir Buntak, doc. dr.sc.

Varaždin, rujan 2016. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku

PRISTUPNIK: Markus Novak | MATIČNI BROJ: 5449/601

DATUM: 21.09.2016 | KOLEGIJ: Poslovno upravljanje

NASLOV RADA: Metodološki pristup izrade strateškog plana

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Methodological approach to making a strategic plan

MENTOR: doc. dr. sc. Krešimir Buntak | ZVANJE: Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. Ivana Martinčević, univ. spec. oec., predsjednik
2. doc. dr. sc. Krešimir Buntak, mentor
3. Vesna Sesar, univ. spec. oec., MBA, član
4. mr. sc. Tomislava Majić, zamjenski član
5.

Zadatak završnog rada

BROJ: 317/TGL/2016

OPIS:
Strateško planiranje omogućava organizaciji odrediti smjer kojim će se kretati. Ključan zadatak strateškog planiranje je ostvariti zacrtane ciljeve uz održiv uspjeh organizacije. Strateški menadžment je kontinuirani proces koji omogućava održavanje organizacije kao cjeline te se kao takav manifestira kroz niz povezanih faza. Strateški plan iznosi prioritete i pravce poslovanja u višegodišnjem razdoblju. Strateški plan mora imati definiranu viziju, misiju, vrijednosti, politike, strateške ciljeve te strategije; koji ujedno predstavljaju temeljne elemente strateškog

ZADATAK URUČEN: 22.09.2016. | POTPIS MENTORA:

REPUBLIKA HRVATSKA
SVEUČILIŠTE SJEVER
KOPRIVNICA

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

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, MARKUS NOVAK *(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 IZRADE STRATEŠKOG PLANA *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

MARKUS NOVAK

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost 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, MARKUS NOVAK *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom METODOLOŠKI PRISTUP IZRADE STRATEŠKOG PLANA *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

MARKUS NOVAK

(vlastoručni potpis)

Predgovor

Zahvaljujem se mentoru doc. dr. sc. Krešimiru Buntaku na prihvaćanju mentorstva te na njegovom praćenju cijelog procesa pisanja završnog rada koji je svojim savjetima, usmjeravanjem i predloženom literaturom omogućio nastanak ovog završnog rada.

Također se zahvaljujem poduzeću BRID d.o.o. koji su omogućili primjenu stečenog znanja u okviru praktičnog dijela.

U samim počecima nastanka ovog rada bilo je puno nedoumica zbog širine teme, trebalo je puno istraživanja da se odredi smjer kojim ću pisati, sada kada rad privodim kraju sretan sam što sam imao priliku pobliže istražiti ovo područje.

Na kraju bih od srca zahvalio svojoj obitelji na potpori tijekom studija.

Sažetak

Strateško planiranje omogućava organizaciji odrediti smjer u kojem će se kretati. Ključan zadatak strateškog planiranje je ostvariti zacrtane ciljeve u najboljem mogućem svijetlu. Kroz proces strateškog planiranja organizacija utvrđuje svoje ciljeve, prioritete i strategije, te definira mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva. Strateški menadžment je kontinuirani proces koji omogućava održavanje organizacije kao cjeline te se kao takav manifestira kroz niz poglavlja. Sam proces strateškog menadžmenta započinje analizom okoline, ta se analiza obično naziva skeniranje okoline kako bi se identificirali strateški faktori (interni i eksterni) koji će određivati budućnost organizacije. Za skeniranje okoline koristimo mnoge menadžerske alate. Proces strateškog menadžmenta dalje se nastavlja kroz postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranja te implementacije strategija i na kraju kontrole te vrednovanje odabranih strategija. Sve ove etape prate i povratne veze. Strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat (često definiran kao „misija" ili „vizija" organizacije). Strateški plan pokazuje prioritete koji se trebaju postići u sljedećih nekoliko godina, a koji će voditi prema strateškim prioritetima. Strateški plan mora imati definiranu viziju, misiju, vrijednosti, politike, strateške ciljeve te strategije; koji ujedno predstavljaju temeljne elemente strateškog plana. Proces metodološkog pristupa izrade strateškog plana započinje definiranjem misije i vizije, slijedi analize okoline (vanjske i unutarnje), a dobiveni rezultati se zatim unose u SWOT analizu. Nakon toga se definiraju politike i vrijednosti koje daju temelj kojima organizacija utvrđuje svoje ciljeve te odluke kojima će zacrtani ciljevi biti ostvareni. Kako bi iz SWOT analize odredile alternativne strategije te izbor strateških pravaca koristi se TOWS matrica. Na samome kraju iz dobivenih rezultata određuju se strateški ciljevi te strategije koje predstavljaju način ostvarenja tih ciljeva.

Ključne riječi: strateško planiranje, strateški menadžment, proces strateškog menadžmenta, analiza okoline, strateški plan, misija, vizija, metodološki pristup, strategije, SWOT analiza, politike i vrijednosti, ciljevi, TOWS matrica.

Strategic planning allows an organization to determine which direction to move. A key task of strategic planning is to achieve the target objectives in the best possible light. Through the process of strategic planning organization determines their objectives, priorities and strategy, and define measures for the assessment of the success of realization of these goals. Strategic management is a continuous process that allows for the maintenance of the organization as a whole and as such manifest through a series of chapter. Process of strategic management starts with the environmental analysis, this analysis is commonly called environmental scanning to identify strategic factors (internal and external) that will determine the future of the organization. For the scanning of the environment we use many of the managerial tools. The process of strategic management continues through the setting direction for the organization, formulating and the implementation of the strategy and at the end of the control and evaluation of the selected strategy. All of these phases follow and feedback links. The strategic plan is the integrated set of strategic and operational goals and activities that are needed in order to be in the future has achieved the desired result (often is defined as a "mission" or "vision" organization). The strategic plan show's the priorities to be achieved in the next few years, which will lead to strategic priorities. The strategic plan must have a defined vision, mission, values, policies, strategic goals and strategies; which also represent the key elements of a strategic plan. The process of methodological approach to the strategic plan begins by defining the mission and vision, follows the analysis of the environment (external and internal) obtained results are then recorded into the SWOT analysis. After that define the policies and values which the organization sets its objectives and the decision how would set objectives been achieved. In order from the SWOT Analysis determine alternative strategies and the election of the strategic directions we used TOWS matrix. At the end of the obtained results determine the strategic goals and strategies that are a means to achieve these aims.

Keywords: strategic planning, strategic management, process of strategic management, environmental analysis, strategic plan, mission, vision, methodological approach, strategy, SWOT analysis, policy and values, goals, TOWS matrix.

Popis kratica

PEST analiza - akronim engleskih riječi Political (politički), Economic (ekonomski), Social (sociološki) i Technological (tehnološki)

VRIO okvir - naziv predstavlja početna slova riječi: value (vrijednost); rareness (rijetkost); imitability (imitiranje); organization (organizacija).

SWOT matrica - je konceptualni okvir za sustavnu analizu koja olakšava uspoređivanje vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim snagama i slabostima organizacije

TOWS matrica - konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – weaknesess) i snaga (S) u unutarnjem okruženju. TOWS matrica je varijanta SWOT matrice. Jedina razlika između SWOT i TOWS matrice je ta da TOWS matrica naglašava vanjske faktore dok SWOT naglašava unutarnje

W-T strategija (min-Min strategija) - smanjivanje/izbjegavanje slabosti kako bi se suočili s prijetnjama.

W-O strategija (Min-Max strategija) - koja naglasak stavlja na otklanjanju vlastitih slabosti u cilju iskorištenja vanjskih šansi.

S-T strategija (max-Min strategija) - koristi unutarnje snage kao bi se reducirao ili izbjegao utjecaj vanjskih prijetnji.

S-O strategija (Max-Max strategija) - koja koristi snage organizacije za iskorištenje šansi iz okruženja.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

2. STRATEŠKO PLANIRANJE 3

2.1. Strateški menadžment vs. strateško planiranje 3

2.1.1. Strateški menadžment 3

2.1.1.1. Temeljni zadaci strateških menadžera 4

2.1.2. Strateško planiranje 5

2.2. Proces strateškog menadžmenta 10

2.2.1 Analiza okoline 10

2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja 11

2.2.3. Formuliranje strategije 12

2.2.4. Implementacija strategije 15

2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije 16

2.2.6. Povratne veze 17

2.3. Elementi strateškog plana 17

3. METODOLOŠKI PRISTUP IZRADI STRATEŠKOG PLANA 21

3.1. Definiranje misije i vizije organizacije 22

3.2.Analiza okruženja 25

3.2.1. PEST analiza 27

3.2.1.1 Postupak izrade 29

3.2.2. VRIO okvir 31

3.2.2.1. Postupak izrade 32

3.3. SWOT analiza 33

3.3.1. Postupak izrade SWOT analize 36

3.4. Vrijednosti i poslovne politike 37

3.4.1. Sustav vrijednosti organizacije 39

3.5. TOWS matrica i izbor strateških pravaca 41

3.5.1. Postupak izrade TOWS matrice 43

3.5.2 Izbor strateških pravaca - Generička strategija 43

3.6. Definiranje strateških ciljeva i strategija 45

3.6.1. Dekomponiranje ciljeva 47

3.6.2. Postavljanje strateških ciljeva 49

3.6.3.Vrste strategija 51

4. IMPLEMENTACIJA METODOLOGIJE IZRADE STRATEŠKOG PLANA NA PRIMJERU PODUZEĆA BRID D.O.O 55

4.1.Definiranje misije i vizije (BRID d.o.o.) 56

4.2. Analiza okoline (BRID d.o.o.) 56

4.2.1. PEST analiza (BRID d.o.o.) 56

4.2.2. VRIO okvir (BRID d.o.o.) 59

4.3. SWOT analiza (BRID d.o.o.) 62

4.5. Vrijednosti i poslovne politike (BRID d.o.o.) 63

4.6. TOWS matrica i izbor strateških pravaca (BRID d.o.o.) 65

4.7. Definiranje strateških ciljeva i strategija (BRID d.o.o.) 67

5. ZAKLJUČAK 72

6. LITERATURA 73

1. UVOD

Ključan razlog zašto organizacije trebaju planirati leži u tome da time menadžeri imaju širi i dugoročniji pregled na budućnost organizacije te da ju usmjeravaju prema ostvarenju zacrtanih ciljeva. U radu se strateški menadžment te strateško planiranje promatraju kao odvojeni pojmovi, gdje je uz svaki pojam odrađena problematika te njegova najvažnija obilježja. Planiranje kao pojam sam za sebe ne proizvodi rezultate, to je sredstvo, a ne cilj. Strateški plan treba primijeniti kako bi se došlo do određenih rezultata.

Ovaj završni rad je koncipiran u 3 zasebna dijela ali međusobno povezana. U prvom dijelu razrađuje se sama problematika teorije, odnosno strateškog planiranje te strateškog plana. Taj dio je podijeljen na strateški menadžment, strateško planiranje te na elemente strateškog plana. U tom poglavlju se daju na uvid osnovne značajke navedenih pojmova te daju podlogu za ključan dio ovog završnog rada, odnosno drugi dio, metodološki pristup izradi strateškog plana. Sama metodologija izrade strateškog plana podijeljena je na određene aktivnosti kako bi se na kraju mogli definirati ciljevi te njene strategije. Odnosno strategije koje će ispuniti zacrtane ciljeve. Prvi i ključan dio je definiranje vizije i misije, misija i vizija je temelj na kojem se dalje gradi cijela strategija jer nam oni daju osnovne informacija što je organizacija trenutno i gdje sebe vide u idealnoj budućnosti. Dalje se kreče na analizu okolne, odnosno skeniranje vanjskih i unutarnjih faktora koji utječu na organizaciju. U tom dijelu korištena su dva strateška alata (VRIO okvir za analizu unutarnjeg okruženja te PEST analiza za analizu vanjskog okruženja) dobiveni rezultati se zatim unose u SWOT analizu, gdje se promatraju u okviru organizacijskih „snaga i slabosti“ dobivenih iz VRIO okvira te „prilika i prijetnji“ dobivenih iz PEST analize. Da bi krenuli na TOWS matricu moramo prije definirati politike i vrijednosti organizacije. Poslovnom politikom se utvrđuje poslovna orijentacija poduzeća te ciljevi odnosno tempo i osnovni pravci razvoja i kretanje poslovanja organizacije. Vrijednosti možemo usporediti s temeljima kuće, golim okom nevidljivi a ipak postoje i o njihovome stanju ovisi stabilnost cijele kuće. Može se reći da svaka organizacija u svome poslovanju rukovodi osnovnim uvjerenjima u nastojanju da ostvari zacrtane ciljeve. Kada smo konačno definirali poslovne politike i vrijednosti dolazimo do TOWS matrica, u principu TOWS matrica je varijanta SWOT matrica s bitnom razlikom da ona naglašava vanjske faktore. Iz TOWS matrice dolazimo do definiranje poslovnih strategija, odnosno četiri alternativnih strategije iz kojeg odabiremo strateške pravce na temelju generičkih strategija. Posljednji dio metodološkog pristupa je definiranje strateških ciljeve i strategija. Bez ciljeva

organizacija bi kretala tržištem kao brod morem bez koordinata. Strategije predstavljaju sredstvo za ostvarenje tih zacrtanih ciljeva.

U zadnjem dijelu sve navedeno se primjenjuje za praksi, odnosno implementiranje metodologije u realnom sektoru. Za potrebe ovog poglavlja odabrano je poduzeće „BRID d.o.o.“ . Gdje je prikazano formuliranje strategije kroz aktivnosti koje objašnjavamo u drugom poglavlju

2. STRATEŠKO PLANIRANJE

2.1. Strateški menadžment vs. strateško planiranje

Planiranje omogućava bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada, dok je menadžment proces pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute čemu prethodi planiranje koje omogućuje bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada. Za svaku organizaciju dobro je da posjeduje strategiju. Strategijski menadžment stvara zajednički pogled koji usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji. Etape procesa strateškog menadžmenta čine srž samog procesa i njegove glavne komponente. Razmišljajući strategijski, menadžeri posjeduju širi i dugoročniji pogled na budućnost organizacije i ostvaruju ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju. Pri tome imaju mogućnost saznanja okruženja svoje odgovornosti i obveza te ostvaruju zacrtane ciljeve u većem opsegu i na dulji rok sukladno strateškom planiranju. Stoga se i povezuju pojmovi strateškog menadžmenta i strateškog planiranja, jer bez kvalitetnih planova upravljanje određenom organizacijom nema smisla. Aktivnosti strateških planova se dijele na više i niže razine menadžmenta, pa tako formuliranje strategije ostaje višim razinama a implementacija nižim. To su opće aktivnosti usmjerene na budućnost organizacije. Strateški menadžer mora imati strategiju koju može implementirati u organizaciju i na taj način on razmišlja dugoročno uzimajući u obzir sve okolnosti poslovanja.[1] [1]

2.1.1. Strateški menadžment

Strateški menadžment se kao koncept razvio tokom vremena i nastavit će se dalje razvijati. Međutim, zbog pomanjkanja konsenzusa o značenju tog pojma još uvijek vlada semantička zbrka. S obzirom na to potrebno je dati nekoliko njegovih temeljnih definicija. [2] Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.[2] [3]Pearce i Robinson definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća.[3] [4]Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline

[1]Željka Kadlec, univ. spec.oec. : Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2013. str. 1.
[2]Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy, Addison – Wesley, Reading Massachusetts, 1998., str. 3.
[3]Pearce II, A. J., Robinson, Jr., B.R., Formulation and Implementation and Control of Competitive Strategy, Irwin, Homewood, 1982., str. 3.

primjereno oblikovane prema svojoj okolini.[4] [5] Prvo, strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku. Obveza je menadžera da uvijek budu usmjereni na neki od aspekata strateškog menadžmenta. Drugo, angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljenje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije. Treće, u procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća izraženih pomoću određenih performansi. Četvrto, kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline. Peto, proces strateškog menadžmenta je iterativan - započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom. Prema tome strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju.[5] [2]

2.1.1.1. Temeljni zadaci strateških menadžera

Stvarna implementacija procesa strateškog menadžmenta u organizacijama je obično veoma kompliciranа, a što pokazuje pregled temeljnih zadataka strateških menadžera:[6] [2]

1. *Utvrđivanje misije* - odlučivanje o poslu ili poslovima na kojima će se poduzeće ili divizija angažirati te drugim temeljima na kojima će ono biti vođeno, kao i karakteristike poslova kao što je kontinuirani rast. Misija je obično trajna i vremenski neograničena.
2. *Formuliranje filozofije poduzeća* - utvrđivanje vjerovanja, vrijednosti, stavove i nepisanih smjernica koje se pretvaraju u „način na koji činimo stvari oko nas!“
3. *Utvrđivanje politika* - odlučivanje o planovima akcija za vođenje performansi svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategije u skladu s filozofijom organizacije.
4. *Postavljanje ciljeva* - odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena. Ciljevi su uži od misije i oblikuju se kao pomoć za izvođenje operacionalnih planova izvođenja strategije.

[4]Certo, S. C., Peter, J.P., Strategic Management – A Focus on Process, Irwin, Burr Ridge, Illionis, 1993., str. 5
[5]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 5.
[6]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 5.,6.

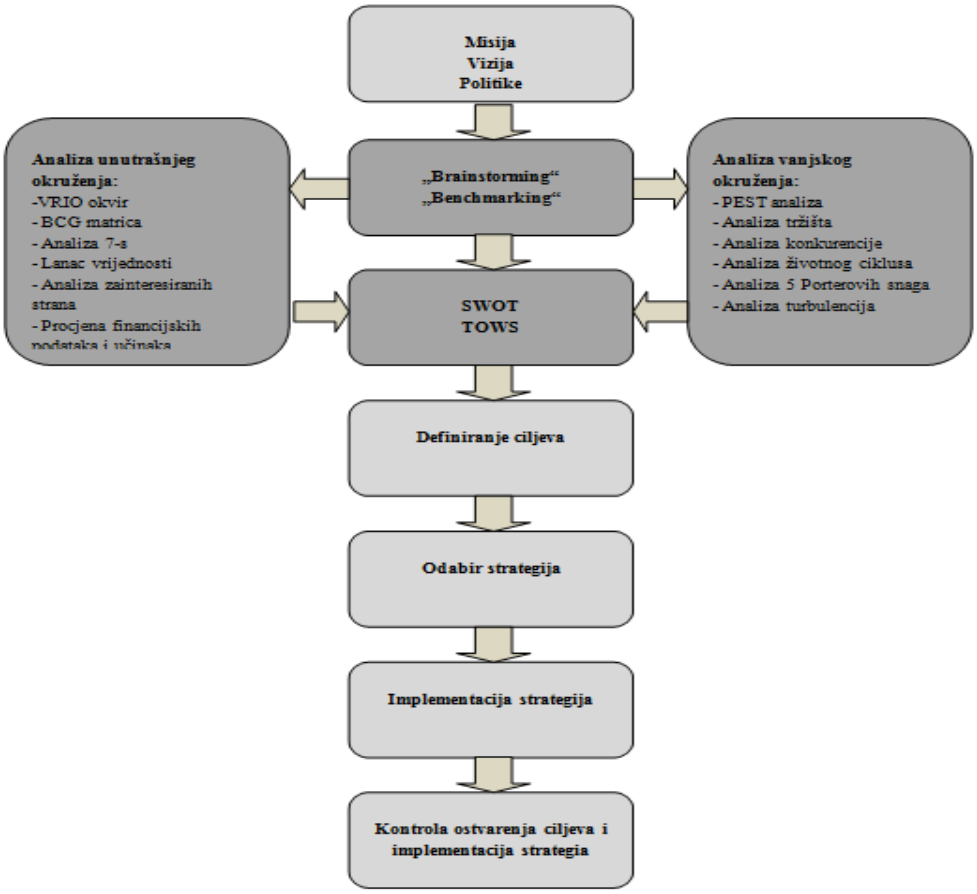
5. *Razvoj strategije* - razvoj koncepata, ideja i planova za uspješno ostvarenje ciljeva te sustizanje i napadanje konkurencije.
6. *Planiranje organizacijske strukture* - razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da rade zajedno na provedbi aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike.
7. *Osiguranje osoblja* - regrutiranje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mjesta u organizacijskom planu.
8. *Utvrđivanje procedura* - određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve važne i tekuće aktivnosti.
9. *Osiguranje opreme* - osiguranje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa potrebnih za izvođenje posla.
10. *Osiguranje kapitala* - za izvođenje sigurnog posla potreban je novac i kredit za radni kapital i fizičke resurse.
11. *Postavljanje standarda* - utvrđivanje mjerila performansi koje će omogućiti da se posao najbolje obavlja u odnosu prema postavljenim ciljevima.
12. *Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova* - razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će, kad se izvedu u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i standardima, omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva. To su faze procesa totalnog planiranja koje uključuje strateško planiranje.
13. *Osiguranje kontrolnih informacija* - nuđenje činjenica i pojava da se pomogne ljudima slijediti strategiju, politike, procedure i programe; da se drže u pripravnosti snage na radu unutar poslova i izvan njih; da se mjere cjelokupne performanse poduzeća u odnosu prema postavljenom planu i standardima.
14. *Aktiviranje ljudi* - zapovijedanje i motiviranje ljudi za rad u odnosu prema filozofiji, politikama, procedurama i standardima u izvođenju planova poduzeća.

Iz navedenoga je evidentno da proces strateškog menadžmenta uključuje niz veoma kompleksnih aktivnosti koje zahtijevaju znatan napor. [2]

2.1.2. Strateško planiranje

Osnovni cilj strateškog planiranja je da jasno utvrdi prirodu i karakter organizacije i sektora koji ono predstavlja i upravlja njenim razvojem u budućnosti. [6] Ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju jest u tome što im planiranje pomaže ostvariti zacrtane ciljeve pa stoga strateško planiranje omogućava to isto u većem opsegu i na dulji rok. [1] Strateško

planiranje (strateško upravljanje) organizacijom preduvjet je za dugoročno i održivo poslovanje organizacije. Ono podrazumijeva da organizacija ima odgovarajuću strategiju usklađenu s vanjskim uvjetima na tržištu, kao i unutarnjim postavkama organizacije, poput osoblja i ostalih resursa. Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji mogu odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju kod formulacije strategije, a provodi se na samom početku procesa strateškog planiranja.[7] [7] S obzirom na veliki broj faktora, menadžeri rabe brojne alate koji im omogućuju bolje razumijevanje trenutačnog stanja, a katkad i procjenu budućih kretanja. [7] U oblikovanju poslovnih strategija, procesi i faze prikazani su na slici 2.1.



Slika 2.1: Dijagram tijeka i alati strateškog upravljanja

Izvor: prilagođeno prema: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013. str. 17. [7]

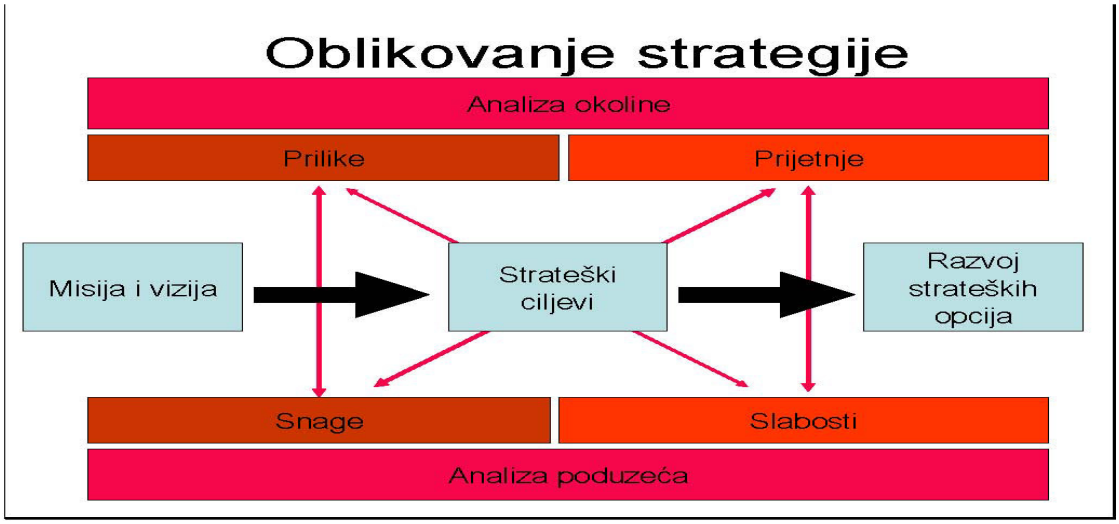
[7]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013. str. 17.

Strateško planiranje ima sljedeće osnovne karakteristike:[8] [6]

- Uzima u obzir analizu okruženja u kojoj radi institucija - strateško planiranje se u velikoj mjeri oslanja na rezultate analize okruženja u kojem organizacija radi, a na koje ima vrlo malo utjecaja. Različiti faktori iz okruženja, kao, na primjer, demografski trendovi, makroekonomska situacija, politički trendovi, socijalna kretanja itd, mogu imati presudan utjecaj na rezultate organizacije.
- Pruža srednjoročni okvir rada institucije - strateški plan se, između ostalog, pravi radi postizanja kontinuiteta i konzistentnosti aktivnosti organizacije, što nas upućuje na izradu plana sa što dužim vremenskim okvirom. S druge strane, stalne promjene u okruženju zahtijevaju fleksibilnost i dug period planiranja smanjuje preciznost plana. Radi toga, dobar izbor vremenskog okvira za koji se donosi strateški plan je 3-5 godina.
- Dinamičan proces - zbog činjenice da se okruženje stalno mijenja i da je vrlo teško sa sigurnošću predvidjeti buduće događaje, planiranje je kontinuiran proces. Prilagođavanje plana novim uvjetima u okruženju obavlja se svake godine.
- Temelj za alokaciju resursa - da bi plan bio ostvariv, proces strateškog planiranja mora biti integriran sa procesom budžetiranja tako da konačna alokacija resursa odražava izbor prioriteta ministarstva, koji će pridonijeti razvoju sektora za koje je ministarstvo odgovorno.

Strateško je upravljanje uzbudljiv proces koji omogućuje organizaciji da oblikuje svoju budućnost akcijom a ne reakcijom. (*Frank R. David)*[9] [8]

[8]Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini, Maršala Tita 48, 71000, Sarajevo str. 12.
[9]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje. str. 68.



Slika 2.2: Oblikovanje strategije

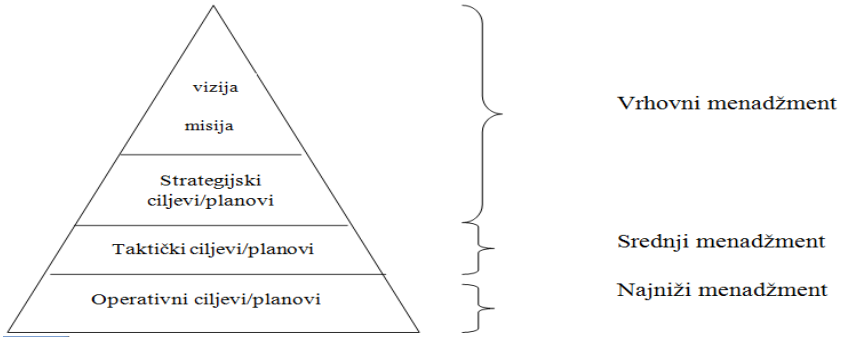
Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 69. [8]

Strateško planiranje obuhvaća tri ključna pitanja:

- Gdje smo sada?
- Gdje želimo ići?
- Kako to ostvariti?

Kroz proces strateškog planiranja organizacija utvrđuje svoje ciljeve, prioritete i strategije, te definira mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva. Prema tome, strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat (često definiran kao „misija" ili „vizija" organizacije) .[10] [6] Strateški plan obično prati i izrada godišnjih planova rada, koji detaljnije definiraju odgovornost za izvršenje plana, rokove, potrebne resurse i eventualno organizacijske i operativne korake koje je potrebno uraditi kako bi se postigli ciljevi definirani planom. [6] Na slici 2.3 prikazane su razine menadžmenta i planovi/ciljevi kojima se koja od tri razine bavi.

[10]Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini, Maršala Tita 48, 71000, Sarajevo str. 12.



Slika 2.3: Razine planiranja

Izvor: Stručni rad: Željka Kadlec Strateški menadžment vs. strateško planiranje Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica 2013, str. 9.[1]

Za strategijsko planiranje, odnosno definiranje strategijskih ciljeva i planova zaduženi su vrhovni menadžeri, jer najbolje sagledavaju i poznaju problematiku na razini cijele organizacije. To su opće aktivnosti usmjerene na budućnost organizacije. [1] Razlikovne karakteristike strategijskih, taktičkih i operativnih planova prikazani su u Tabeli 2.1.

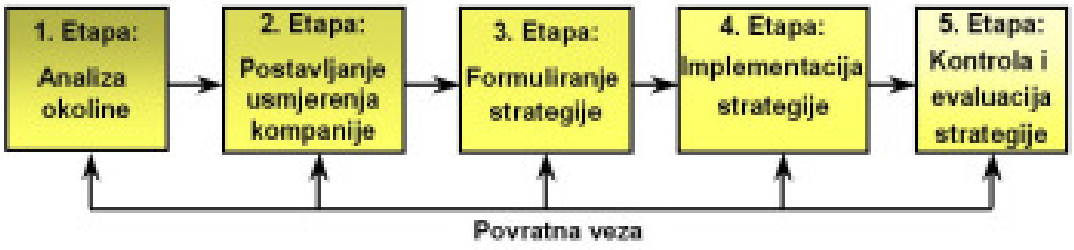
	Vrste planova		
Obilježja	*Strategijski planovi*	*Taktički planovi*	*Operativni planovi*
Razina poslovanja za koju se razvijaju	Cjelokupna organizacija	Strategijske poslovne jedinice, funkcije	Odjeli, radne grupe, pojedinci
Ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju	Strategijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi
Problematika koju pokrivaju, opisuju	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni.	Opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
Vremenska usmjerenost	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
Razina detaljnosti	Najmanje detaljni	Srednje detaljni	Najdetaljniji
Primarna odgovornost za razvoj i implementaciju	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Najniži menadžment

Tabela 2.1: Razlikovne karakteristike

Izvor: Stručni rad: Željka Kadlec Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica 2013, str. 10. [1]

2.2. Proces strateškog menadžmenta

Prethodno je strateški menadžment definiran kao proces odnosno serija etapa. Međutim, različiti autori definiraju različiti broj tih etapa iako sadržajno među njima nema bitne razlike. Ono u čemu se ti autori razlikuju pri definiranju etapa strateškog menadžmenta jest jesu li analiza (skeniranje) okoline i postavljanje organizacijskih usmjerenja posebne etape ili spadaju u domenu etape formuliranja strategije. Tako npr. Wheelen i Hunger smatraju da je postavljanje organizacijskog usmjerenja sastavni dio formuliranja strategije dok ih Certo i Peter tretiraju kao zasebne etape.[11] Priklanjajući se mišljenju ove dvojice potonjih, ovdje su temeljne etape procesa strateškog menadžmenta dane kako je prikazano na slici 2.4. [2]



Slika 2.4: Etape u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: *Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 8.[2]*

Tako prezentiran proces strateškog menadžmenta čini seriju diskretnih koraka koja se uvijek u praksi ne ostvaruje. Naime, menadžeri ponekad navedene etape strateškog menadžmenta ne provode takvim redoslijedom već onim kako im nameće situacija. Međutim, model kakav je ovdje prezentiran ima namjeru olakšati učenje o procesu strateškog menadžmenta opisujući njegove temeljne sastavnice i njihove međusobne veze.[12] [2]

2.2.1 Analiza okoline

Proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Ta se analiza obično naziva skeniranje okoline kojemu je svrha identificirati strateške

[11]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 8.
[12]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 9.

faktore - one eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Najjednostavniji način za njezino izvođenje je SWOT analiza koja treba identificirati sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti poduzeća u njegovoj tržišnoj utakmici. Pritom se razlikuje eksterna i interna okolina; pri tome se s aspekta analize eksterne okoline razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti. Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem vrhovnog menadžmenta. Te varijable formiraju kontekst u kojemu poduzeće egzistira, a mogu biti opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini ili specifični faktori koji operiraju u specifičnoj okolini zadatka organizacije - često nazvanoj njegovom industrijom. Interna okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar njega i na njih menadžment može djelovati. Te varijable formiraju kontekst u kojemu se odvija rad poduzeća, a uključuju organizacijsku strukturu, kulturu i resurse kojima se poduzeće može koristiti da ostvari konkurentsku prednost. Menadžeri moraju razumjeti svrhu analize okoline, moraju prepoznati različite razine postojeće organizacijske okoline te moraju razumjeti preporučene smjernice za provedbu te analize.[13] [2]

2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Drugi korak u procesu strateškog menadžmenta je postavljanje organizacijskog usmjerenja ili određenje pravaca organizacije. Tri su glavna indikatora usmjerenja u kojima se organizacija kreće: vizija, misija i ciljevi organizacije.[14] [2]

1. Vizija obično označuje predodžbu, odnosno zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta ona označuje sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. Najjednostavnije se može definirati kao jasna predodžba budućih događaja (budućnosti), odnosno dugoročni željeni rezultat, unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i

[13]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 9.
[14]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 9.

rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja. Ona je dakle slika idealne budućnosti poduzeća.

2. Misija je svrha za koju ili razlog zbog kojega poduzeće postoji. Ona govori što poduzeće osigurava društvu - ili usluge ili proizvode. Dobro zamišljen iskaz misije definira temeljnu jedinstvenu svrhu koja situira poduzeće u odnosu prema drugim istorodnim poduzećima te identificira djelokrug njegovih operacija s obzirom na proizvode (uključivši usluge) koji se nude i tržišta koja se opslužuju. Ona može također uključivati filozofiju poduzeća o tome kako ono izvodi biznis i tretira svoje zaposlenike.

   Misija može biti definirana usko i široko. Široko definiran iskaz misije je suviše općenit pa se stoga više rabi uži koji veoma jasno iskazuje primarni biznis poduzeća. Međutim takav iskaz misije može ograničiti polje aktivnosti poduzeća s obzirom na proizvod ili uslugu koja se nudi, tehnologiju koja se rabi i tržište koje ono opslužuje.
3. Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti - iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kad je god to moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mjeriti tokom ostvarivanja. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju. Treba kazati da postoje različiti termini u kojima se izražavaju ciljevi, od kojih su dva karakteristična. Prvi je općenitiji (engl. *goat)* te iskazuje što (npr. porast proizvodnosti), ali ne određuje kada i koliko. Drugi je konkretan (engl. *objective*) te iskazuje što, koliko i kada (npr. porast proizvodnosti sa sadašnjih 3% na 6% do kraja 2005. godine).

Definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije temelj je na kojemu menadžment može tražiti načine kako, kojim metodama i kojim resursima ih ostvariti. U tu svrhu pristupa traženju one strateške solucije koja će tome najbolje odgovoriti.[15] [2]

2.2.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije.[16] [2] Strategija (grč. strategos – vojskovođa) se odnosi na određivanje svrhe (misije) i osnovnih

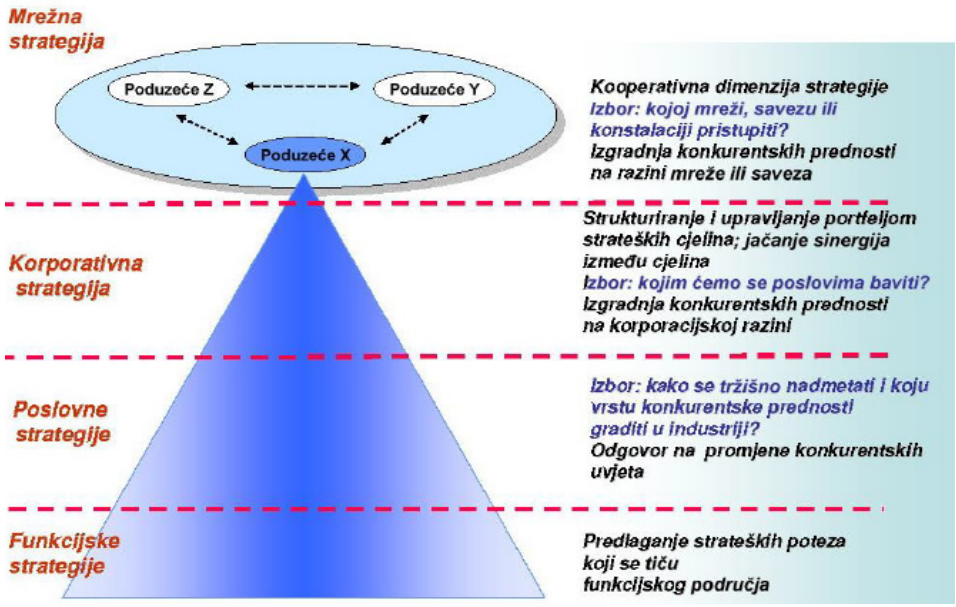
[15]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 10.

[16]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 10.

dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravca akcije i alociranje resursa nužnih za njihovo ostvarenje.[17] [8] Strategija poduzeća formira opsežan *master* plan postavljen tako da ono ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve. Ona maksimizira konkurentske prednosti i minimizira konkurentske slabosti. [2]

Sadržaj strategije razlikuje se ovisno o razini na kojoj se pojavljuje. Četiri su strateške razine:[18] [8]

1. Razina mreže/ strateškog saveza
2. Razina korporacije (složene organizacije)
3. Razina poslovne jedinice/cjeline i
4. Razina poslovne funkcije



Slika 2.5: Razine strategije

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje str. 113. [8]

Mnoga poduzeća nemaju formalno iskazane strategije ali zato imaju tzv. intuitivne strategije koje nisu eksplicitne već implicitne. Stoga je za spoznaju strategije takvih poduzeća nužno

[17]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 70.
[18]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 111.

polaziti od onoga što menadžment radi, a ne od onoga što govori. Implicitne strategije mogu se izvoditi iz korporacijskih politika, programa i budžeta.[19] [2]

Politike su opće izjave ili suglasnost koji usmjeravaju razmišljanje managera pri odlučivanju i osiguravanju da se odluke nalaze unutar određenih granica. Da bi bile uspješne strategije i politike moraju biti oživotvorene pomoću planova akcija do pojedinosti u operacijama.[20] [8] Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća. Definiraju se za sva važna područja poslovanja poduzeća (istraživanje i razvoj, marketing, opskrba, proizvodnja, itd.) i relativno su stalne planske odluke koje se primjenjuju na sve situacije koje se ponavljaju. Prema tome, politike označuju unaprijed zauzete stavove u vezi s pitanjima koja će se pojaviti u poslovanju poduzeća i zahtijevati da se o njima donese odluka. Pomažu usmjeravanju poslovne aktivnosti k ciljevima, olakšavajući koordinaciju i kontrolu, te istodobno sprječavaju odstupanja od planiranih aktivnosti i unose elemente sređenosti u poslovanje poduzeća. [2]

Politika poduzeća može se klasificirati s tri aspekta:[21] [2]

1. Organizacijske razine poduzeća. S aspekta organizacijske razine poduzeća razlikuje se opća politika, tj. politika poduzeća kao cjeline, od politika organizacijskih jedinica kao politika deriviranih iz opće politike.
2. Vremenskog rasporeda. S aspekta vremena te politike mogu biti dugoročne i kratkoročne.
3. Predmeta obuhvata. S aspekta predmeta obuhvata politika tretira pojedine poslovne funkcije u poduzeću.

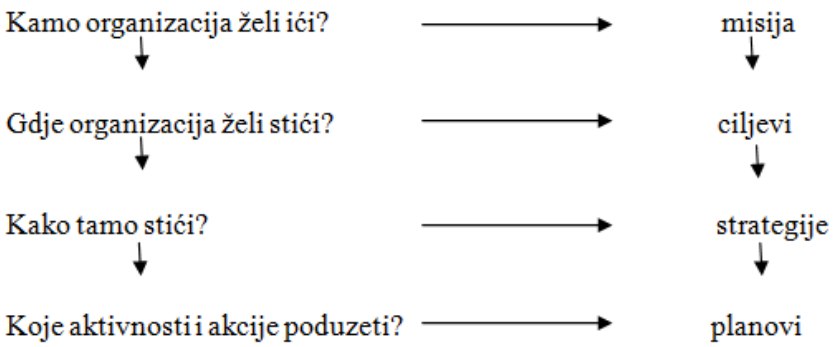
[19]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 11.
[20]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 70.
[21]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 11.

STRATEGIJA	POLITIKA
Smjer ulaganja ljudskih i materijalnih resursa radi povećanja šansi da se ostvare izabrani ciljevi	Definirani okvir poslovanja
Ključna im je funkcija objedinjavanje i usmjeravanje planova	
Obje utječu na pravac kojim poduzeće pokušava ići.	
Načelo strateškog i političkog okvira: ŠTO SU U PRAKSI, STRATEGIJE I POLITIKE JASNIJE SHVAĆENE I PRIMJENJENE TO ĆE BITI KONZISTENTNIJI I UČINKOVITIJI OKVIR ZA PLANOVE PODUZEĆA.	

Tabela 2.2: Razlike između strategije i politike

Izvor: *Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 71.[8]*

Temeljna strategijska pitanja na koja treba odgovoriti menadžment u procesu formuliranja strategije su:[22] [1]



Odgovori upravo na ta pitanja su navedena tri indikatora za usmjerenje organizacije, koji se stavljaju u kontekst okoline i natjecanja na tržištu kako bi se postigla određena prednost nad konkurencijom. Strategija je glavni i vrlo opsežan plan postavljen tako da ostvari glavne indikatore usmjerenja, a to su vizija, misija i ciljevi organizacije. Organizacije obično razmatraju funkcijsku, korporacijsku i poslovnu strategiju.[23] [1]

2.2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez efektivne implementacije strategije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize,

[22]Željka Kadlec, univ. spec.oec. : Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2013. str. 7.
[23]Stručni rad: Željka Kadlec Strateški menadžment vs. strateško planiranje Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica 2013, str. 7.

uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije. Zato uspješnom implementacijom strategije menadžment mora imati jasnu ideju o pojedinim različitim pitanjima kao što su:[24]

- 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 različite pristupe implementacije mogu slijediti menadžeri?
- koje su vještine menadžera neophodne da bi mu pomogle u uspješnoj implementaciji strategije?

Taj proces može uključivati promjene unutar cjelokupne organizacije, a obično ga provodi srednja i niža razina menadžmenta uz nadzor vrhovnoga menadžmenta. Implementacija strategije često uključuje dnevno donošenje odluka o alokaciji resursa, što zahtijeva korištenje operativnog planiranja. [2]

2.2.5. 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. 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. Stoga menadžeri na svim razinama organizacije na temelju informacija koje rezultiraju iz procesa kontrole i evaluacije, poduzimaju korektivne akcije i rješavaju nastale probleme. Da bi to uspješno izveli, neophodno je da razumiju: [2]

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

Premda su kontrola i evaluacija završna etapa strateškog menadžmenta, one mogu precizno odrediti slabosti u prethodnim etapama te na taj način utjecati da se one otklone u novom ciklusu strateškog menadžmenta.[25] [2]

[24]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 12.

2.2.6. Povratne veze

Povratna veza je informacijski input za svaku prethodnu etapu u procesu strateškog menadžmenta koja indicira odvijaju li se aktivnosti iduće etape u skladu s planiranim. Tako dobivena informacija služi menadžmentu za evaluaciju procesa i poduzimanje korektivnih akcija. Provodeći izabranu strategiju, poduzeće nailazi na različite nepredviđene situacije koje ga primoravaju na revidiranje ili korigiranje prije donesenih odluka. Na primjer: niska stopa povrata može indicirati da u prethodnim fazama procesa strateškog menadžmenta nešto nije dobro izvedeno. To može značiti da u procesu skeniranja poslovne okoline konkurencija nije bila dobro procijenjena, pa su ostvarene cijene, opseg prodaje i prihodi znatno niži od predviđenih. Ta spoznaja, koja rezultira iz informacija o tome što se događa u procesu strateškog menadžmenta, osnova je za poduzimanje odgovarajućih mjera. Iz ovoga je očito da povratna veza ima ključnu ulogu te da bi njezino zanemarivanje moglo imati kobne posljedice za poduzeće.[26] [2]

2.3. Elementi strateškog plana

Strateški plan iznosi prioritete koji se trebaju postići u narednih nekoliko godina, operacijski plan donosi akcije koje se trebaju poduzeti naredne godine, a koje će voditi prema strateškim prioritetima. Planiranje samo za sebe ne proizvodi rezultate, to je sredstvo, a ne cilj. Plan treba primijeniti kako bi proizveo rezultate. Dobro napravljen plan povećava šanse da aktivnosti iz dana u dan postignu željene rezultate. Planiranje pomaže članove organizacije da se usmjere na prave prioritete, to unapređuje radni proces ljudi koji rade zajedno na ostvarivanju prioriteta. [9]

Svaki strateški plan mora imati definiranu:

- **viziju** - daje sliku željenog stanja (primjer jasno utvrđene vizije - Ericssonova vizija: „Vjerujemo u "svekomunicirajući" svijet. Glas, podaci, slike i video se lako prenose bilo gdje i bilo kada u svijetu, podižući i kvalitetu života i proizvodnost, omogućujući svijetu da bolje iskorištava resurse." „Mi smo jedna od najvažnijih sila napretka, aktivni u cijelom svijetu u nastojanju da se ostvari ova napredna komunikacija.„"Vide

[25]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 12.
[26]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005. str. 13.

nas kao primjerni model razgranate organizacije s vrhunskim inovatorima i poduzetnicima koji rade u globalnim timovima.“)[27] [8]

- **misiju** - stavlja naglasak na način na koji će obveznik doći do tog željenog stanja (primjer jasno utvrđene misije- Ericssonova misija: „Naša misija je razumjeti mogućnosti i potrebe naših kupaca i pružati komunikacijska rješenja brže i bolje nego bilo koji drugi konkurent. Na taj način ćemo proizvoditi konkurentni ekonomski prihod za naše dioničare.“)[28] [8]

- **vrijednosti** - na pitanje što su to organizacijske vrijednosti autori, ovisno o svome motrištu istraživanja, daju različita tumačenja. Woodcock i Francis (1989., VII.) uspoređuju organizacijske vrijednosti s temeljima kuće (kao građevine) koji, iako oku nevidljivi, ipak nedvojbeno postoje i o njihovome stanju ovisi i stabilnost cijele kuće. Prevedeno na poslovni rječnik, moglo bi se reći da se svaka organizacija u svome poslovanju rukovodi određenim osnovnim uvjerenjima u nastojanjima da ostvari zacrtane ciljeve, a upravo su ta uvjerenja, provedena u relativno trajnu poslovnu praksu, organizacijske vrijednosti (Padaki, 2000.). Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001.; 380) o organizacijskim vrijednostima govore kao o „duboko usađenim pretpostavkama i načelima koja povezuju grupu u cjelinu. Mogu biti iznimno moćne, jer mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela. Organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlene”. Organizacijske vrijednosti, dakle, opisuju zajednička uvjerenja i načela organizacije, tj. određuju zajednička usmjerenja i pružaju smjernice za svakodnevno ponašanje pripadnika organizacije (Musek Lešnik, 2007.; 17). Organizacijske vrijednosti imaju svoje sadržajne i intenzitetske atribute (obilježja). Sadržajni atributi govore o važnosti nekih ponašanja ili krajnjih stanja postojanja (tj. je li nešto važno ili nije), a intenzitetski atributi određuju koliko su ta ponašanja ili krajnja stanja postojanja važna (Robbins i Judge, 2009.; 120). Primjerice, po navedenom načelu može se odrediti je li za neku organizaciju važna inovativnost, i ako jest – do koje mjere, a isto se može odrediti i za timski rad, usmjerenost na korisnika itd. Kad se tako izabrane organizacijske vrijednosti rangiraju po intenzitetu, dobivamo sustav organizacijskih vrijednosti (usp. Robbins i Judge, 2009.; 121). Takav način klasificiranja organizacijskih vrijednosti

[27]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 33.
[28]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 34.

ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Iako je razumljiv i jednostavan, organizacijske vrijednosti i njihovu podjelu ovaj pristup promatra samo djelomično.[29] [10]

- **politike** - poslovnom politikom utvrđuje se poslovna orijentacija poduzeća te ciljevi, osnovni pravci i tempo razvoja te kretanje poslovanja organizacije. Odluke iz područja poslovne politike od najvećeg su značaja za poduzeće. Stoga je logično da poslovnu politiku vode oni koji upravljaju organizacijom. No pravo vođenja poslovne politike istovremeno predstavlja obvezu i odgovornost onih kojima je povjereno pravo upravljanja organizacijom. Poslovna politika ostvaruje se donošenjem odluka kojima se regulira poslovanje organizacije. Istovremeno, poslovna politika treba uskladiti unutar organizacije razvoj pojedinih dijelova organizacije te time optimizirati tržišne mogućnosti svakog dijela u funkciji zajedničkog interesa cjelokupne organizacije. Organizacije svoju poslovnu politiku utvrđuje i ostvaruje u okviru društveno - ekonomskog uređenja u zemlji u kojoj postoji i zemlja u kojim djeluje, i to polazeći od opće poznatih ekonomskih spoznaja i zakonitosti.[30] [11]
- **Strateški ciljevi** - strateški ciljevi su nužni za donošenje strateških odluka: njima se utvrđuje pravac kojim će se poduzeće kretati, daje se okvir za poduzimanje strateških akcija i definiraju mjere strateške uspješnosti. Oni su važna sastavnica planirane strategije i trebaju obuhvati njezine krucijalne elemente. Strateški ciljevi trebaju biti zahtjevni, izazovni i ambiciozni, snažno „protegnuti“ (stretch) prema granicama ostvarivosti kako bi poduzeće moglo postići svoj puni potencijal. Ne smiju biti, međutim, nerealni i neostvarivi, onkraj granica mogućega s obzirom na raspoložive resurse i sposobnosti. „Protegnuti“ ciljevi polaze od pretpostavke da je nužno motivirati ljude i fokusirati njihovu kreativnu energiju postavljanjem visokih razina organizacijskih aspiracija. [12]
- **Strategije** - strategija (grč. strategos – vojskovođa) se odnosi na određivanje svrhe (misije) i osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravca akcije i alociranje resursa nužnih za njihovo ostvarenje. Strategija poduzeća formira opsežan *master* plan postavljen tako da ono ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve. Ona maksimizira konkurentske prednosti i minimizira konkurentske slabosti. Sadržaj strategije razlikuje se ovisno o razini na kojoj se pojavljuje. [2]

[29]Ivan Malbašić: Tipologija organizacijskih vrijednosti, Ekonomski pregled, Vol.62 No.7-8 Rujan 2011. str. 422.
[30] Florijan Jusufi, Viktorija Čičak, Tomislav Benko: NAČELA POSLOVANJA I POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Zabok, studeni 2010. str. 7.

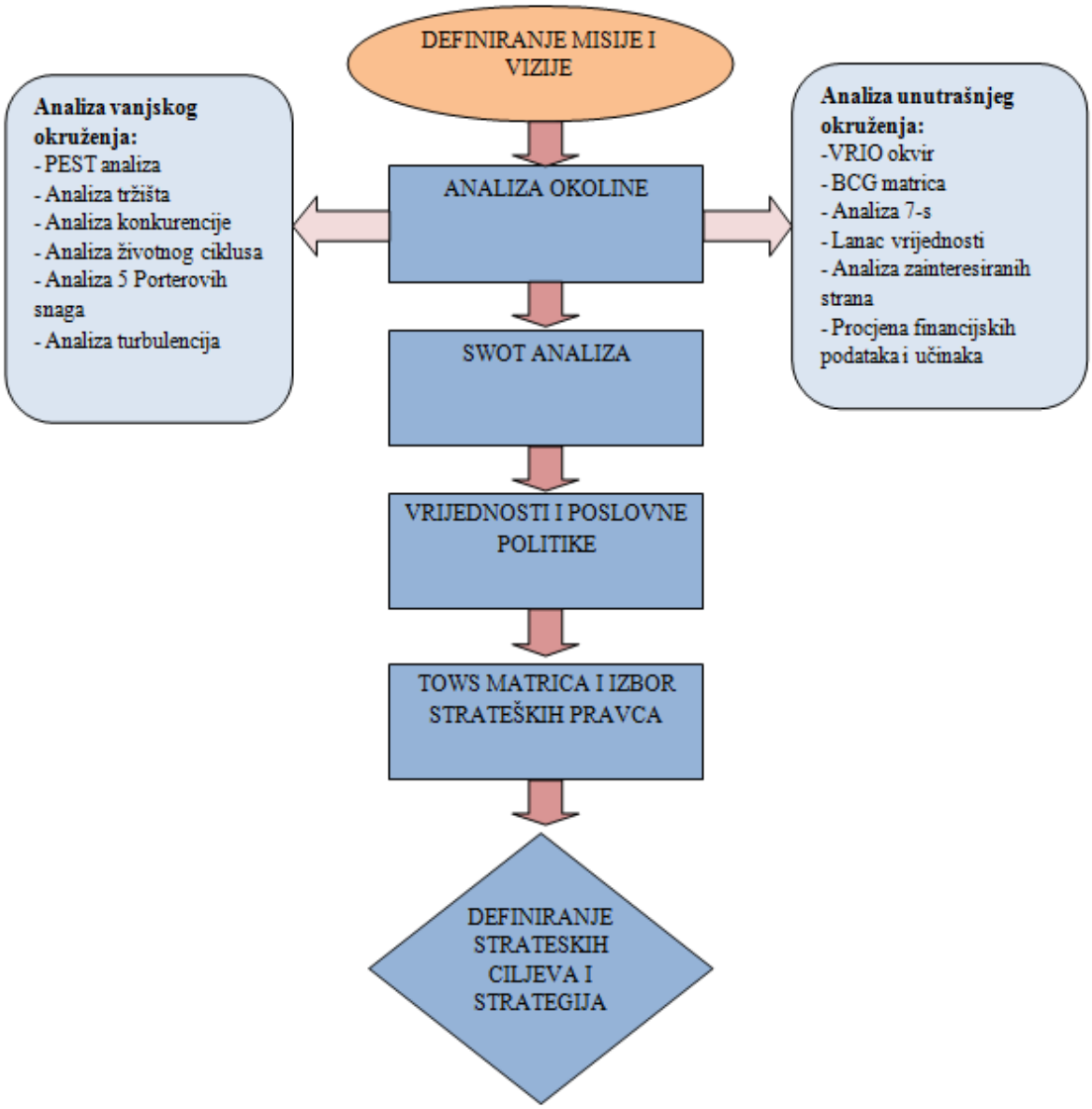
Slika 2.6: Elementi strateškog plana

Izvor: http://image.slidesharecdn.com/strateskoplaniranjeukulturi-miroslavkevezdi-130819094312-phpapp02/95/stratesko-planiranje-u-kulturi-miroslav-kevezdi-27-638.jpg?cb=1376905422 [13]

Svaki navedeni element u nastavku ovog završnog rada ćemo detaljnije objasniti te pobliže definirati.

3. METODOLOŠKI PRISTUP IZRADI STRATEŠKOG PLANA

Dijagram tijeka izrade strateškog plana:

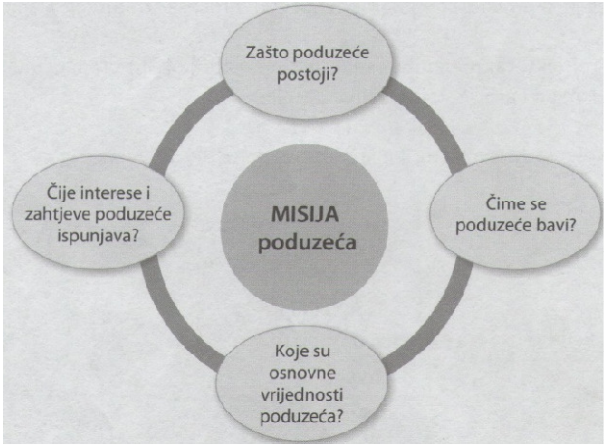


Slika 3.1: Dijagram tijeka za izradu strateškog plana

Za potrebe pisanja ovog završnog rada kao i za implementiaciju metodologije izrade strateškog plana na primjeru poduzeća u nastavku ćemo obraditi samo PEST analizu kao strateški alat za vanjsku analizu te VRIO okvir za unutrašnju analizu.

3.1. Definiranje misije i vizije organizacije

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, odnosno ono što poduzeće danas pokušava postići (načela djelovanja) i po kojem se ono razlikuje od ostalih poduzeća. Misija određuje ciljeve u prostoru i vremenu - dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva i ostalih plana prema hijerarhiji. Misija predstavlja svrhu poduzeća i ono što poduzeće pokušava postići.[31] [7] Iz perspektive vlasnika: poduzeća se trebaju ponašati u najboljem interesu za svoje vlasnike. Interesi vlasnika dominantno utječu na strategiju poduzeća. Najvažnija svrha poduzeća je ekonomska djelotvornost u funkciji maksimizacije stope povrata na vlasnički kapital. Misijom se određuje asortiman proizvoda, tržišta i tehnologije od osobite važnosti za poduzeća i to na način da se njome reflektiraju vrijednosti i prioriteti poduzeća. [32] [8]



Slika 3.2: Dimenzije misije

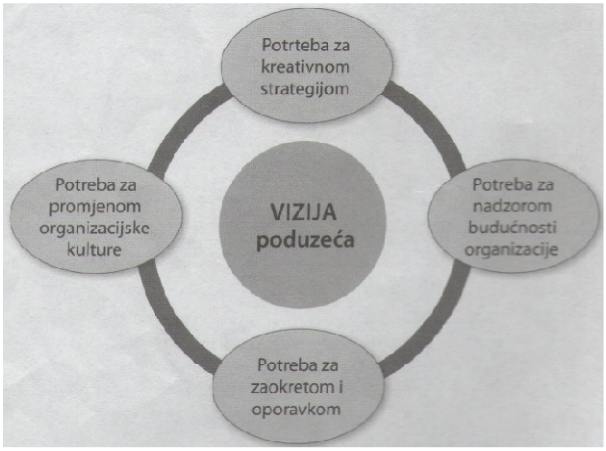
Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013. str. 18. [7]

Vizija predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća, nudi pogled na ono što bi poduzeće moglo postati (poželjna budućnost) - jasna predodžba budućih događaja, dugoročni željeni rezultat unutar kojeg s zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja. Vizija tumači kako će poduzeće izgledati, kakve će biti karakteristike rezultata poslovanja i kakve će biti osnovne vrijednosti. Vizija nudi pogled na ono što bi

[31]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013. str. 18.

[32] Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 22., 24.

poduzeće moglo postati (poželjna budućnost). Vizija je poželjna slika budućnosti poduzeća koja se može ostvariti uspješnom strategijom.[33] [7]



Slika 3.3: Dimenzije vizije

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013. str. 18. [7]

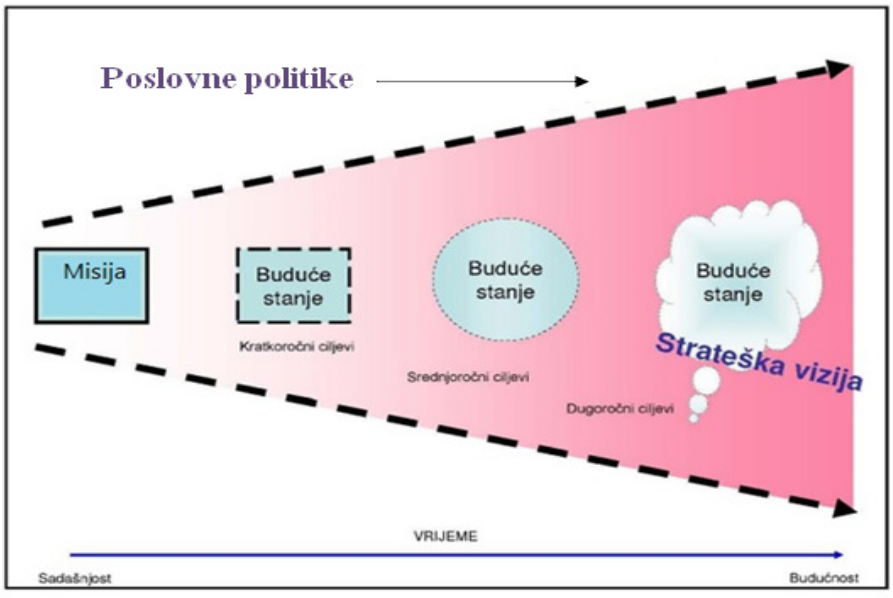
Vizija poduzeća: koji trendovi, inovacije i dinamika mijenjaju tržište, što očekuju kupci od poduzeća, što očekuju vlasnici, što očekuju zaposlenici, što su najbolje karakteristike poduzeća i konkurentske prednosti, koje konkurentske prednosti poduzeće može ostvariti u budućnosti, koja obilježja i prednosti poduzeće neće moći održati u budućnosti.[8]

[33]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 18.

Slika 3.4: Uloga vizije u organizaciji

Izvor: prilagođeno prema: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 28. [8]

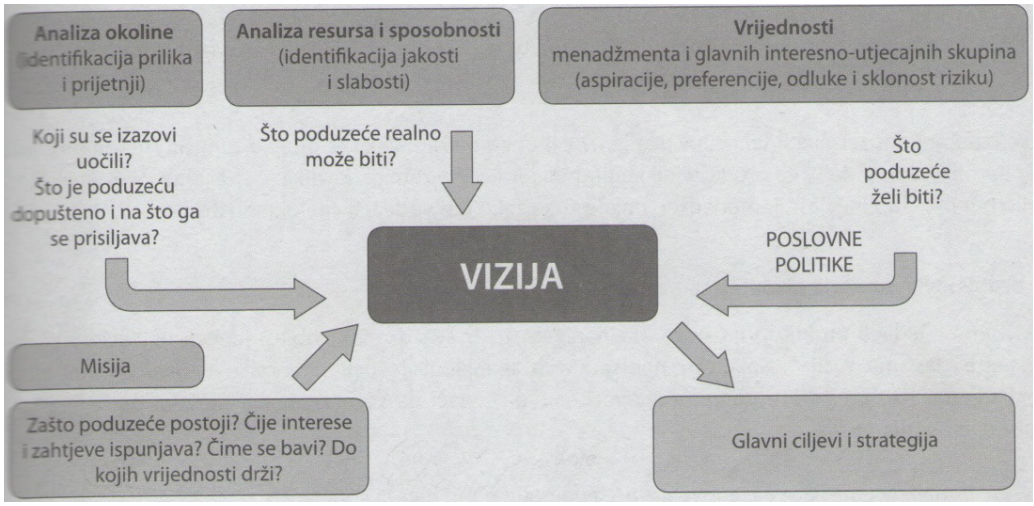
Vizija mora biti konzistentna s misijom, mora biti jasna, prepoznatljiva i ostvariva. Mora biti inspirativna svima u poduzeću. Vizijom ili misijom ne možemo smatrati sljedeće: detaljni opis poslova koje radimo, puno lažnih izjava u koje ne vjerujemo, nije ugrađena u cjelokupno poslovanje, dugačka i dosadna. [8]



Slika 3.5: Grafički prikaz misije u odnosu na stratešku viziju te strateških ciljeva u organizaciji

Izvor: prilagođeno prema: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 20. [8]

Da bi organizacija mogla definirati misiju, viziju te politike, potrebno je prikupiti podatke o vanjskom i unutarnjem okruženju u kojem se ona natječe na tržištu, i to kroz analizu okoline, resursa i sposobnosti i vrijednosti koje ima.[34] [7] Na slici 3.6 prikazan je shematski nastanak vizije.



Slika 3.6: Shematski prikaz nastanka vizije

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., STR. 19. [7]

3.2.Analiza okruženja

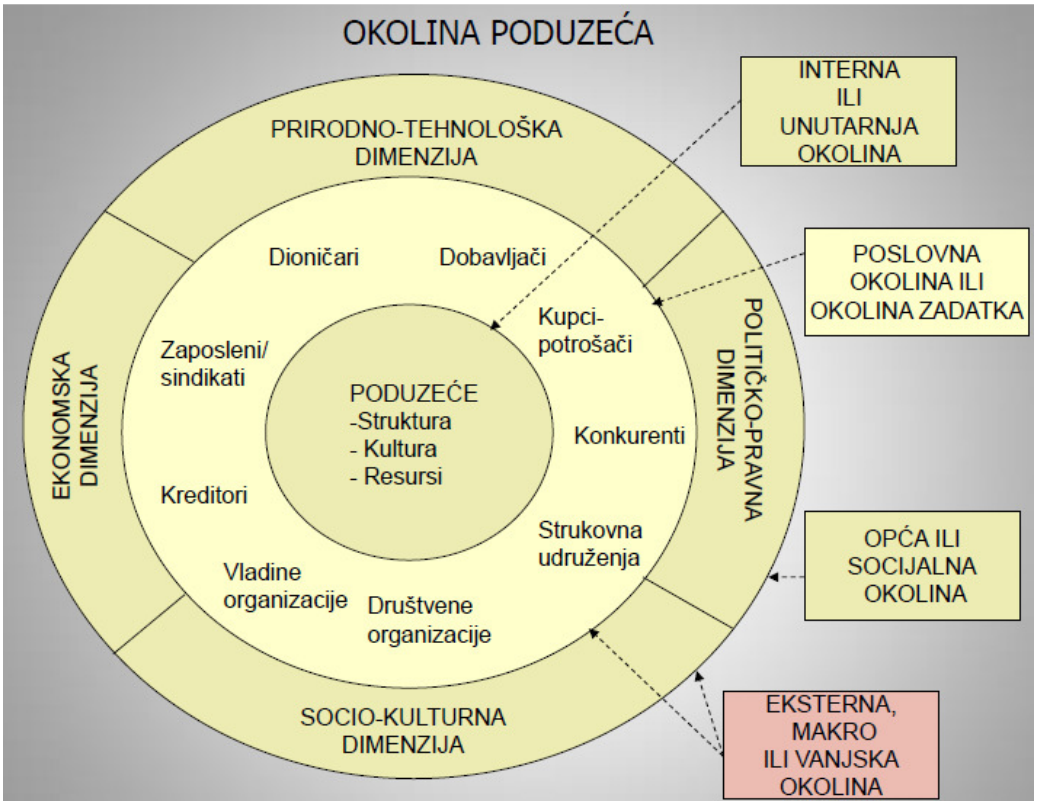
Okruženje poduzeća u širem smislu čini sve ono čime je poduzeće okruženo. U užem smislu, okruženje čine svi elementi i njihovi utjecaji, koje su izvan poduzeća i koje utječu na poslovanje poduzeća i na njegov pristup resursima. [14]

Tri su temeljna okvirna načela opisa utjecaja okoline na organizaciju:[35] [15]

1. Promjene okoline i kompleksnosti
2. Konkurentske snage
3. Turbulentnost okoline

Okolina organizacije je promjenjiva zato treba neprekidno pratiti potencijalne prilike i prijetnje te pripremiti adekvatan odgovor. [16]

[34]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 19.
[35]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: Menadzment_TQM, str. 25.



Slika 3.7: Okolina organizacije i njezini elementi

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: Menadzment_TQM, str. 24. [15]

- Eksterna ili vanjska okolina (izvana utječu na poduzeće) obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. [16]
- Interna ili unutarnja okolina (iznutra utječu na poduzeće) je onaj ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome pa stoga na nju može u potpunosti utjecati. [16]

Eksterna okolina dijeli se na: [16]

1. Opća ili socijalna okolina: predstavlja onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća (stoga se često i naziva udaljena okolina – remote environment) pa stoga poduzeće na nju može teško utjecati. Čine je: 1. političko-pravna okolina 2. ekonomska okolina 3. socijalno-kulturna okolina 4. tehnološka okolina 5. prirodno-ekološka okolina
2. Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Čine je: 1. konkurenti 2. kupci 3. dobavljači 4. regulatori 5. sindikati

Ključni dijelovi interne okoline: [16]

1. Organizacijska struktura- predstavlja dinamičan element organizacije – mijenja se u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Organizacijska struktura (kao jedna od centralnih tema u izučavanju organizacije) u fokusu je interesa velikog broja istraživača na ovom području.

   Osnovna podjela organizacijskih struktura:

- Birokratska struktura
  - –Funkcijska
  - –Divizijska
- Organska struktura
  - –Projektna
  - –Matrična

2. Organizacijska kultura- označuje ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika. Utječe na način organiziranja poduzeća, tip njegove organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil menadžmenta , tip moći, stupanj formalizacije, način kontrole i slično.
3. Organizacijski resursi
   - Fizički resursi: građevinski objekti, postrojenja i oprema, krupni alati i rezervni dijelovi, sirovine i materijali
   - Ljudski resursi: to je najvažniji dinamični i kreativni faktor svakog poduzeća koji stvara ideje, inovira, planira, pokreće i realizira određene pothvate u poduzeću
   - Informacijski resursi: Dva aspekta:

     1. kvantitativni (odnosi se na broj, vrstu i tehničke karakteristike računala)

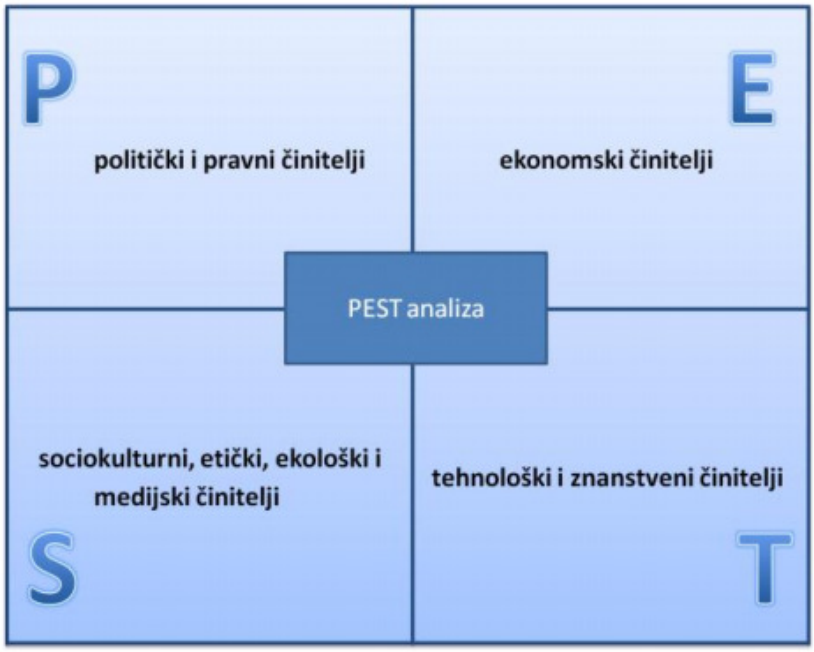
     2. kvalitativni (odnosi se na programsku potporu, informacijske sustave i ljudske resurse)
   - Financijski resursi: obuhvaćaju gotovinu i novčane surogate

3.2.1. PEST analiza

Temeljita analiza vanjskog okruženja nužna je prije svake ozbiljnije marketinške aktivnosti. Analiza se može provesti za jedno poduzeće, pojedinu industrijsku granu ili pojedine nacionalne ekonomije. Široko prihvaćena metoda analize vanjske okoline je PEST analiza. PEST analiza je akronim engleskih riječi Political (politički), Economic (ekonomski),

Social (sociološki) i Technological (tehnološki).[36] [7] U literaturi se pojavljuje u različitim inačicama, kao što su: ETPS, PESTE, PESTEL, STEPE, PESTLE, STEEP, STEEPLE ili PESTLIED analiza, što ovisi u načinima strukturiranja i uključivanja važnih činitelja makro-okoline. [17] Analize poslovnog okruženja u kojem poduzeće djeluje ili želi ući predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analiza objedinjava vanjske utjecaje (marketinško okruženje tvrtke), na koje tvrtka ne može djelovati, ali kojih mora biti svjesna. [7]

PEST ispituje četiri segmenata vanjskog poslovnog okruženja i to političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko[37] [7] (slika 3.8)



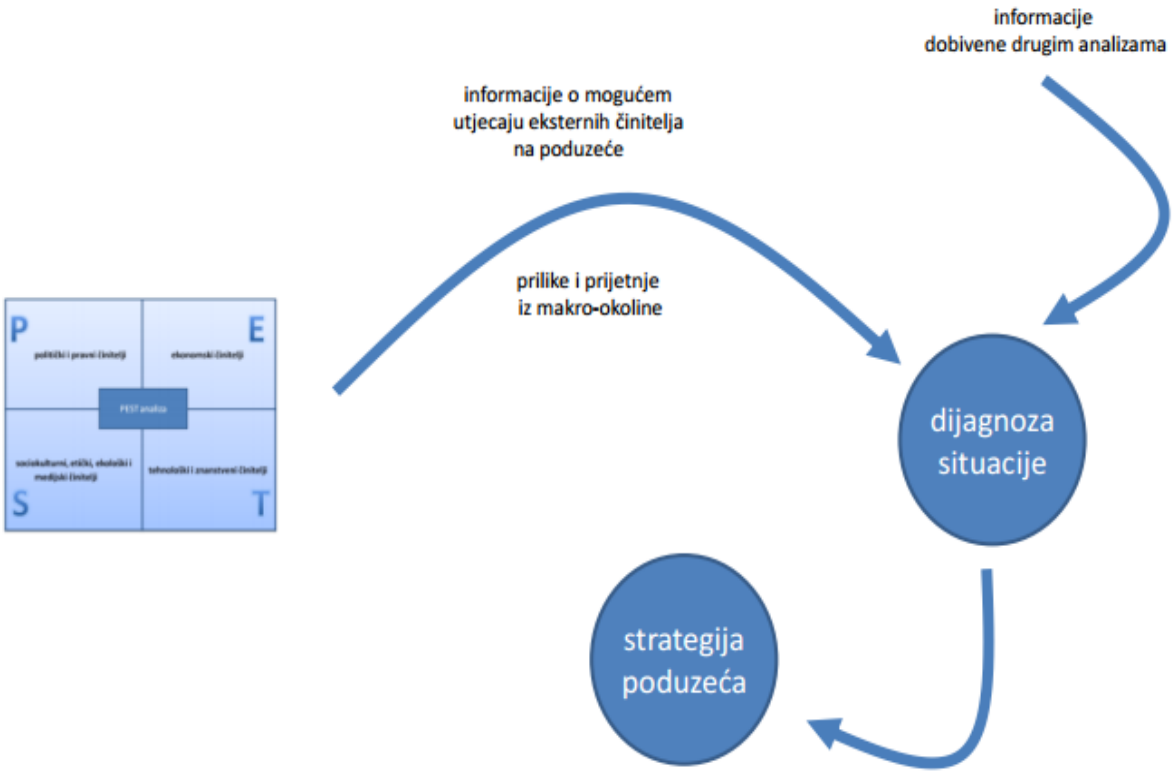
Slika 3.8: PEST analiza

Izvor: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf, str. 8. [7]

Osim kategorizacije činitelja, zadatak PEST analize je i utvrđivanje njihova međusobnoga utjecaja i međudjelovanja kako bi se kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće. PEST analiza se provodi na svim razinama strategije poduzeća (mrežna, korporacijska, poslovna ili funkcijska strategija). U PEST analizi potrebno se koristiti različitim izvorima podataka. To mogu biti: mišljenja stručnjaka različitih profila; podaci iz

[36]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 48.
[37]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013.. str. 48.

novinskih izdanja, stručnih časopisa i druge periodike; knjige i konzultantski materijali; raznovrsni internetski izvori; podaci trgovinskih organizacija i vladinih agencija; stajališta ekonomskih i financijskih analitičara i drugo. [17]



Slika 3.9: PEST analiza i strategija organizacije

Izvor: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf, str. 9. [17]

3.2.1.1 Postupak izrade

Potrebno je jasno definirati tržište koje se želi istražiti. Svako se područje (političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko) može ocjenjivati uzimajući u obzir brojne faktore. Analiza se može provesti izborom najutjecajniji faktora iz svakog područja (3 do 5 faktora), koja su po mišljenju tima bitna za donošenje poslovnih odluka. Nakon toga slijedi ocjenjivanje snage utjecaja i značaja pojedinih faktora prema unaprijed određenoj ljestvici. [38]

[38]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 48.

Procedura za provedbu PEST analize:[39] [7]

1. Izabrati tržište koje se želi analizirati i ocijeniti njegov potencijal
2. Napraviti tablicu za ocjenjivanje okoline
3. Unutar svakog područja odlučiti koji su faktori bitni za poslovanje (max. 5 faktora)
4. Ocijeniti snagu utjecaja pojedinog faktora na tvrtku. Pomaže li ili šteti tvrtki djelovanje ovog čimbenika i u kojoj mjeri? Pritom koristite ocjene od 1 do 5 (1 za najmanji, a 5 za najveći utjecaj). Ukoliko faktor djeluje u korist tvrtke, ocjeni se dodaje + (plus), a ako štetno djeluje ocjeni se dodaje - (minus)
5. Ocijeniti značaj djelovanja pojedinog faktora na tvrtku. Koliko je bitno djelovanje ovoga faktora na uspješnost tvrtke? Pritom koristiti ocjene od 0 do 10 (0 za beznačajan, a 10 za najznačajniji utjecaj)Na primjer, ako se zakoni o zaštiti okoliša značajno postrože, a tvrtka proizvodi malo otpada, snaga utjecaja ovog činitelja će biti velika, ali je za poduzeće njegov značaj mali. Ako se dogodi isto, a poduzeće proizvodi veliku količinu otpada, i snaga djelovanja i njegov značaj će biti veliki
6. Pomnožiti ocjene snage utjecaja i značaj djelovanja i pritom voditi računa o predznaku (+ ili -)
7. Ukupna ocjena djelovanja okoline za pojedinu područje dobije se zbrajanjem ocjena svih faktora. Ocjena potencijala analiziranog tržišta jednaka je sumi ocjena svih područja ocjenjivanja

[39]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 48.

Segment okoline		Snaga utjecaja	Značaj	Ukupno ocjena
Politička	Politički utjecajni čimbenici	Ocjena snage utjecaja pojedinog čimbenika.	Ocjena značaj djelovanja pojedinog čimbenika.	Ocjena snage utjecaja pojedinog čimbenika * Ocjena značaja djelovanja pojedinog čimbenika.
Ekonomska	Ekonomski utjecajni čimbenici	Predznak + za priliku Predznak – za prijetnju.	Samo predznak +.	
Socijalna	Socijalni utjecajni čimbenici	Koristiti ocjene od 1 do 5.	Koristiti ocjene od 0 do 10.	
ehnološka	Tehnološko utjecajni čimbenici	Pomaže li ili šteti organizaciji djelovanje ovog čimbenika i u kojoj mjeri?	Koliko je bitno djelovanje ovog čimbenika na uspješnost organizacije?	
	SUMA			Zbrajanje svih ukupnih ocjena.

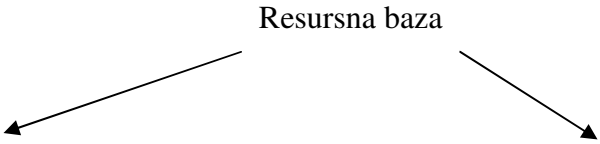
Tabela 3.1: Tablica za ocjenjivanje okoline

3.2.2. VRIO okvir

VRIO okvir je strateški alat na osnovu kojeg se stvaraju preduvjeti za održivu konkurentsku prednost i omogućava top menadžerima da se opredijele koji od identificiranih resursa (sposobnosti) će predstavljati organizacijske konkurentske prednosti. [7] Naziv predstavlja početna slova riječi: value (vrijednost); rareness (rijetkost); imitability (imitiranje); organization (organizacija). Svaki od ovih pojmova se odnosi na pitanja koja top menadžeri koriste u ocjeni organizacijskih sposobnosti. [18]

1. **Pitanje vrijednosti**: da li odgovarajuća organizacijska sposobnost ili resurs omogućava organizaciji da odgovara na vanjske opasnosti i šanse.
2. **Pitanje rijetkosti**: da li neko od konkurenata već posjeduje određenu sposobnost ili resurs, tj. da li je ta sposobnost rijetka.
3. **Pitanje mogućnosti imitiranja**: da li konkurenti koji ne posjeduju danu sposobnost (resurs) mogu bez većih troškova i ulaganja dostići te sposobnosti.
4. **Pitanje organizacije**: da li je sama organizacija organizirana tako da može iskoristiti date resurse na optimalan način.

Vrste resursa poduzeća: [17]



Opipljivi resursi:	Neopipljivi resursi:	
*zemlja	Relacijski resursi	Kompetencije
*novac	*odnosi i veze	*znanje
*materijal	*reputacija	*sposobnost
		*stav

Imitativnost resursa: [17]

- Lako se imitira: novac, nediferencirani proizvodi
- Može se imitirati (ali ne uvijek): prednost prvoga, ekonomija veličine
- Teško se imitira: odanost marki, zadovoljstvo zaposlenika, reputacija korektnosti
- Ne može se imitirati: patenti, jedinstvene lokacije, jedinstvena imovina (prava i dr.)

3.2.2.1. Postupak izrade

Tvrtka provodi VRIO analizu u procesu analize unutarnjeg okruženja. Ona prethodi SWOT analizi. S njom tvrtka utvrđuje koji joj resursi i sposobnosti donose konkurentsku prednost na tržištu, odnosno koje resurse i sposobnosti mora razviti ili nabaviti kako bi se mogla suprotstaviti svojim konkurentima. Koja vrsta resursa donosi konkurentsku prednost zavisi od situacije u okruženju. [7]

Koraci za postupak izrade VRIO:[40] [7]

1. izabrati resurse (atribute) i sposobnosti tvrtke po kojima se tvrtka u nečemu razlikuju od konkurencije
2. provesti procjenu svakog izabranog resursa ili sposobnosti u odnosu na:
   - vrijednost,
   - rijetkost,

[40] *Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 61.*

- mogućnost imitacije,
- organizacijsku sposobnost njihovog korištenja

3. ponavljati 2. korak dok se ne ocijene svi resursi, odnosno sposobnosti
4. nakon procjene resursa menadžment mora:
   - procijeniti međusobna djelovanja atributa,
   - izraditi plan razvoja ključnih resursa i sposobnosti,
   - izgraditi nove ključne resurse i sposobnosti,
   - rasporediti ključne resurse i sposobnosti (Porterov lanac vrijednosti),
   - zadržati vodstvo u održavanju ključnih resursa i sposobnosti.

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

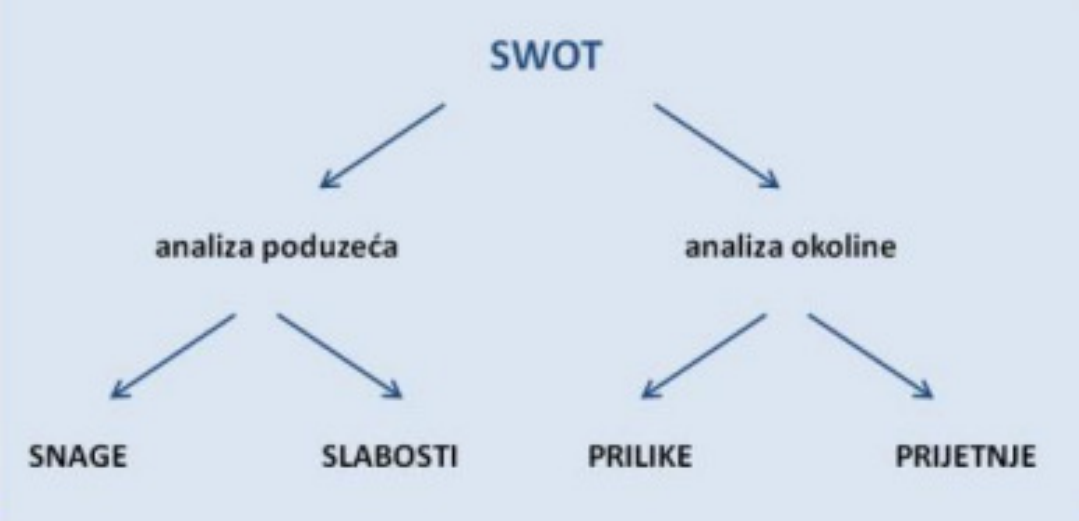
Tabela 3.2 Status VRIO resursa

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 63. [7]

3.3. SWOT analiza

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije. Najjednostavnija metoda za analizu okruženja je SWOT analiza.[19] SWOT matrica je konceptualni okvir za sustavnu analizu koja olakšava uspoređivanje vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim snagama i slabostima organizacije [7]. Cilj joj je ostvariti usklađenost između strategije organizacije s

jedne i unutrašnjih slabosti i vanjskih utjecaja s druge strane. Vrlo bitna dimenzija SWOT matrice je vrednovanje snage, slabosti, prilike i prijetnji što rezultira zaključcima o optimalnom korištenju resursa organizacije u svjetlu unutarnje i vanjske situacije kao i mogućnostima izgradnje buduće baze resursa tvrtke.[41] [7] U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati, već mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje. [19]



Slika 3.10: SWOT analiza

Izvor: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf, str. 3. [17]

Unutarnje okruženje: slabosti i snage : [19]

Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite organizacije. Određivanju snaga i slabosti treba pristupiti što je moguće više pragmatično.

Snage:
Određuju se jake točke:

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine da se ovo poduzeće razlikuje od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i u budućnosti)?

[41]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 36.

Slabosti:

Slabost je najbolje priznati bez suzdržavanja. Određuju se slabe točke, sa stajališta organizacije i sa stajališta potrošača:

- Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?

Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike : [19]

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se različiti čimbenici koji mogu biti ili prijetnje ili prilike mogu grupirati u slijedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko - pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija).

Prilike:

Važan čimbenik je odrediti kako organizacija može nastaviti rast na tržištu. Prilike su posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, društveni uzorci i slično. Prilikom utvrđivanja prilika treba postaviti neka od sljedeća pitanja:

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javljaju li se novi trendovi?
- Koje je nove prilike moguće predvidjeti za budućnosti?

Prijetnje:

To su vanjski čimbenici koji su izvan kontrole poduzeća. Važno je da poduzeće bude spremno suočiti se s prijetnjama čak i tijekom turbulentnih situacija. Prilikom utvrđivanja prijetnji treba postaviti neka od sljedeća pitanja:

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Postoje li promjene u potražnji potrošača, zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
- Štete li promjene (primjerice, tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

3.3.1. Postupak izrade SWOT analize

SWOT analize provodi se u slijedećim koracima:[42] [7]

1. voditelj izabere tim koji će provesti SWOT analizu.
2. voditelj tima ukratko objasni zadatak. Treba napomenuti da u ocjenama unutarnjeg i vanjskog okruženja treba biti realan, ne uveličavati svoje snage ili umanjivati slabosti.
3. nacrtati SWOT matricu
4. članovi tima se izjašnjavaju o unutarnjim performansama tvrtke: prednostima i slabostima. Kad sa iscrpe prijedlozi prelazi se na iznošenje vanjskih uvjeta poslovanja, tj. mogućnostima i opasnostima koje pruža okolina na putu ostvarivanja postavljenih ciljeva
5. pregleda se tako popunjena SWOT matrica i po potrebi dopuni novim idejama
6. u slijedećem se koraku predlažu moguće strategije kako bi se maksimalno iskoristile postojeća sposobnosti za korištenje mogućnosti koje pruža okruženje.

	POZITIVNO	NEGATIVNO
UNUTARNJE	Snage	Slabosti
VANJSKO	Prilike	Prijetnje

Tabela 3.3: SWOT matrica

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 36. [7]

Pri definiranju snaga, slabosti, prilika i prijetnji, mogu pomoći odgovori na slijedeća pitanja: [19]

S – strenghts (snage)

- Što radite dobro?
- Koje prednosti imate u odnosu na konkurenciju?
- Imate li pristup nekim važnim resursima?
- Jeste li vlasnik prestižne tehnologije?
- Jeste li vlasnik nekog patenta? Imate li troškovne prednosti nad ostalima?

[42] *Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 36.*

- Imate li dobre odnose s kupcima?

W – weaknesses (slabosti)

- Što možete popraviti?
- Što radite loše?
- Imate li loš image, lošu reputaciju među kupcima?
- Imate li visoke troškove?
- Nedostaju li vam ključne kompetencije?
- Nedostaju li vam marketinške vještine?

O – opportunities (prilike)

- Postoji li nezadovoljena tržišna potreba?
- Možete li ući na nova tržišta ili nove tržišne segmente?
- Očekuje li se dolazak novih tehnologija?
- Očekuju li se neke zakonske promjene ili slabljenje nekih trgovačkih barijera?
- Je li moguća diferencijacija proizvoda?
- Je li moguća vertikalna integracija?

T – threats (prijetnje)

- Što radi konkurencija?
- Je li vjerojatan ulazak novih konkurenata?
- Povećava li se prodaja supstitutivnih proizvoda?
- Mijenjaju li se neke zakonske regulative (na vašu štetu) ?
- Raste li pregovaračka moć potrošača / dobavljača?
- Mijenjaju li se potrebe i ukusi potrošača?

3.4. Vrijednosti i poslovne politike

Poslovna politika je ukupnost odluka kojima organizacija utvrđuje svoje ciljeve te odluka kojima utvrđuje osnovna rješenja koja su potrebna da zacrtani ciljevi budu ostvareni. Prema Gorupić D. poslovna politika obuhvaća izbor i određivanje koncepcija i ciljeva koje organizacija želi postići u određenom razdoblju,određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarivanje, te organizaciju i kontrolu njezine realizacije. Poslovnom politikom utvrđuje se poslovna orijentacija poduzeća te ciljevi, osnovni pravci i tempo razvoja te kretanje poslovanja organizacije. Odluke iz područja poslovne politike od najvećeg su značaja za poduzeće. Stoga je logično da poslovnu politiku vode oni koji upravljaju organizacijom.

No pravo vođenja poslovne politike istovremeno predstavlja obvezu i odgovornost onih kojima je povjereno pravo upravljanja organizacijom. Poslovna politika ostvaruje se donošenjem odluka kojima se regulira poslovanje organizacije. Istovremeno, poslovna politika treba uskladiti unutar organizacije razvoj pojedinih dijelova organizacije te time optimizirati tržišne mogućnosti svakog dijela u funkciji zajedničkog interesa cjelokupne organizacije. Organizacije svoju poslovnu politiku utvrđuje i ostvaruje u okviru društveno - ekonomskog uređenja u zemlji u kojoj postoji i zemlja u kojim djeluje, i to polazeći od opće poznatih ekonomskih spoznaja i zakonitosti.[43] S obzirom na razdoblje za koje se odnose, i njihov domet, razlikuju se strateške, taktičke i operativne odluke a one se zasnivaju na tome treba li rješavati dugoročne, srednjoročne ili kratkoročne ciljeve. Ni sadržaj ni mjere poslovne politike neće biti iste za različita razdoblja, ali uvođenj poslovne politike polazi se od stava da i srednje ročni i kratkoročni ciljevi trebaju biti u funkciji dugoročnih ciljeva pa tako i poslovna politika za pojedina vremenska razdoblja mora biti u funkciji dugoročnih ciljeva. [11]

Podjela poslovna politike po razdobljima:[44] [11]

- dugoročna (do 5 godina)
- srednje ročna (1-3 godine)
- kratkoročne (do godinu dana)

Podjela poslovne politike po sadržajima:[45] [11]

- opća poslovna politika (ostvarit profit)
- više posebnih politika (nabavna politika, prodajna, razvojna, financijska, hardverska i sl.)

Opća poslovna politika jedne organizacije obuhvaća cjelokupnost organizacije, sa svim dijelovima i svim funkcijama. Polazeći od nje, i u njezinu okviru, dalje se i dublje razrađuje naviše posebnih politika po pojedinim segmentima. [11]

[43]Florijan Jusufi, Viktorija Čičak, Tomislav Benko: NAČELA POSLOVANJA I POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Zabok, studeni 2010., str. 10.

[44]Florijan Jusufi, Viktorija Čičak, Tomislav Benko: NAČELA POSLOVANJA I POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Zabok, studeni 2010., str. 11.

[45]Florijan Jusufi, Viktorija Čičak, Tomislav Benko: NAČELA POSLOVANJA I POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Zabok, studeni 2010., str. 13.

Posebne poslovne politike utvrđuju se i vode najčešće za svaku od bitnih funkcija poduzeća: [11]

- Razvojna politika odnosi se na dugoročno poslovanje organizacije kroz koje se organizacija prilagođava budućem općem razvoju nastojeći mijenjati i poboljšavati svoju osposobljenost za položaj i uspjeh na tržištu. Polazeći od takva pristupa, razvojna politika je skupnost odluka u svrhu kvantitativnog ali i kvalitativnog razvoja s ciljem da organizacija svoj položaj na tržištu zadrži pa čak i poboljša.

- Tržišna politika obuhvaća skup odluka i mjera kojima organizacija utvrđuje svoju politiku nastupanja na tržištu da odnosi s poslovnim partnerima i nastup na tržištu u cjelini, budu za organizaciju što povoljniji. Organizacija nastupa na tržištu radi plasmana svojih proizvoda i usluga i zbog potrebe pribavljanja materijala za proizvodnju, alata, energije i ostalog te u skladu s time nastupa na tržištu nabave i vode nabavnu politiku i nastupa na tržištu prodaje i vode prodajnu politiku.

- Proizvodna politika utvrđuje ciljeve i zadatke funkcije proizvodnje odnosno funkcije koja obavlja osnovnu djelatnost organizacije (promet robe u trgovini, prijevoz robe i putnika u prometu, građevinske radove u građevinarstvu i drugo).

- Financijska politika kao skup odluka i mjera koje usmjeravaju i rješavaju financiranje organizacije. Obuhvaća način i intenzitet istraživanja tržišta kapitala, politiku pribavljanja financijskih sredstava potrebnih za poslovanje i razvoj organizacije, politiku racionalnog ulaganja i korištenja financijskih sredstava, politiku cirkulacije sredstava i održavanja solventnosti poduzeća i politiku financijskih odnosa s drugima.

- Kadrovska politika obuhvaća odluke radi formiranja upravnog i stručnog sustava koji će najefikasnije i najracionalnije ostvariti ciljeve i zadatke organizacije.

3.4.1. Sustav vrijednosti organizacije

Sustav vrijednosti „ je onaj dio interpretacijske sheme koji govori kako se treba ponašati i kojem stanju treba težiti.“ Vrijednost čine postojana vjerovanja da je određeni način ponašanja ili određeno ciljno stanje personalno ili društveno poželjnije od suprotnog načina

ponašanja ili ciljnog stanja. Sustav vrijednosti organizacije manifestira se i kroz sredstva određivanja kulture organizacije: tradiciju, povijest, ceremonije, rituale, priče, jezik, žargon, fizičku okolicu, statusne simbole, oblačenje (poslovni dresscode), stil upravljanja, pripadnost organizaciji, profesionalizam i slično. Pretjerana manifestacija aspirativnih vrijednosti, dugoročno, nije u funkciji razvoja osnovne vrijednosti i može umanjiti dostignutu razinu kulture organizacije.[46] [20]

Kategorija vrijednosti	Karakteristike
Osnovne vrijednosti	- duboko ukorijenjene u principe poslovanja organizacije, - često utvrđuju način na koji organizacija radi, - pokazuju posebnost organizacije u odnosu na druge i moraju se držati pod kontrolom.
Aspirativne vrijednosti	- potrebne su organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve, a trenutno joj neke od tih karakteristika nedostaju, - može ih se stvoriti izgradnjom nove strategije ili iz nužde (kada organizacija mijenja tržište ili industriju).
Karakteristike dopuštenog ponašanja	- jednostavno reflektira minimalno ponašanje i socijalni standard koji zaposleni mora zadovoljiti.
Slučajne vrijednosti	- razvijaju se spontano bez nekog snažnog poticanja od strane menadžmenta i s vremenom jačaju, - uobičajeno predstavljaju rutinske interese ili osobnosti zaposlenih.

Tabela 3.4: Kategorije vrijednosti kulture organizacije

Izvor: Mr. sc. Miroslav Drljača Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb: Kultura kvalitete i organizacije, Hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija, 2005., str. 5. [20]

Dolazeći u organizaciju pojedinac donosi individualni sustav vrijednosti koji može biti, u većoj ili manjoj mjeri, (ne)kompatibilan sa sustavom vrijednosti koji je već izgrađen u organizaciji. Tada nastupa period socijalizacije kada pojedinac prilagođava svoj sustav vrijednosti organizacijskom. U nekim slučajevima može se desiti i suprotan proces – individualizacija, kada se sustav vrijednosti organizacije prilagođava onome koji je donio pojedinac. [20]

[46]Mr. sc. Miroslav Drljača Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb: Kultura kvalitete i organizacije, Hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija, 2005. str. 4-5.

3.5. TOWS matrica i izbor strateških pravaca

Kada su strateški čimbenici po SWOT prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama, one koje mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti sa prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica. [19] TOWS matrica je varijanta SWOT matrice. Jedina razlika između SWOT i TOWS matrice je ta da TOWS matrica naglašava vanjske faktore dok SWOT naglašava unutarnje.[47] [7] Iako konstruirana s namjerom da se koristi kao mehanizam za objašnjenje strategije, više nego li okvir za olakšavanje njezina generiranja, TOWS matrica predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija. TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – weaknesess) i snaga (S) u unutarnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane. Ni ovdje ne postoje univerzalne smjernice o tome što bi moglo činiti snage i slabosti. Jasno je da će vrsta strateške situacije koja se analizira kao i individualne okolnosti organizacije utjecati na određivanje snaga i slabosti. Za svaku se ćeliju u matrici mora razviti lista strategija. Strategije će se temeljiti na pregledavanju prikladnih kombinacija s liste koje su bile konstruirane za snage, slabosti, prilike i prijetnje. [19]

Unutarnje Vanjsko	**Snage (S)**	**Slabosti (W)**
Prilike (O)	S – O strategija: Maxi-Maxi Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike	W – O strategija: Mini-Maxi Razvijanje slabosti kako bi moglo iskoristiti prilike
Prijetnje (T)	S – T strategija: Maxi-Mini Korištenje snaga kako bi se suočili sa prijetnjama	W – T strategija: Mini-Mini Razvijanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo

Tabela 3.5: TOWS matrica

Izvor: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, str. 4. [19]

[47]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 37.

Strategije po TOWS matrici temeljit će se na promišljanju prikladnih kombinacija s lista snage, slabosti, prilika i prijetnji. Postoje četiri alternativne strategije (kombinacije) koje se na osnovu TOWS matrice mogu razviti:[48] [7]

- **W-T strategija** koja je usmjerena ka reduciranju internih slabosti i izbjegavanju prijetnji iz okruženja, tvrtka koja je suočena s brojnim vanjskim prijetnjama i unutrašnjim slabostima mora se boriti za preživljavanje, spajanje, sužavanje poslovanja ili likvidaciju.
- **W-O strategija** koja naglasak stavlja na otklanjanju vlastitih slabosti u cilju iskorištenja vanjskih šansi.
- **S-T strategija** koristi snage unutar tvrtke kao bi se reducirao ili izbjegao utjecaj vanjskih prijetnji.
- **S-O strategija** je najpoželjnija strategija koja koristi snage organizacije za iskorištenje šansi iz okruženja. Ovoj strategiji teže sve organizacije i osnovni je cilj preći iz ostalih navedenih u ovaj položaji na matrici.

Unutarnji čimbenici / Vanjski čimbenici	**Unutarnje snage (S)** tj. snage u menedžmentu, operacijama, financijama, marketingu, istraživanju i razvitku, konstrukciji	**Unutarnje slabosti (W)** tj. slabosti u područjima prikazanim u polju "snage"
Vanjske prilike (O) tj. sadašnji i budući ekonomski uvjeti, političke i društvene promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vodeći računa i o rizicima)	**SO strategija: maksi-maksi** Potencijalno najuspješnija strategija, uporaba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike	**WO strategija: mini-maksi** tj. razvojna strategija prevladavanja slabosti u cilju iskorištavanja prilika
Vanjske prijetnje (T): tj. nedostatak energije, konkurencija i područja slična onima u prethodnom polju "prilika"	**ST strategija maksi-mini** tj. uporaba snaga da bi se nosilo s prijetnjama ili ih se izbjeglo	**WT strategija mini-mini** tj. smanjivanje opsega poslovanja, likvidacija ili zajednički pothvat

Tabela 3.6: SWOT i TOWS matrica
T-prijetnje, O- prilike, W-slabosti, S- snage

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 79. [8]

[48]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 37.

3.5.1. Postupak izrade TOWS matrice

Postupak izrade TOWS matrice zahtijeva provedbu sljedećih koraka:[49] [7]

1. izraditi SWOT matricu. Time postajemo svjesni svojih snaga i slabosti te vanjski prilike i prijetnji
2. nacrtati TOWS matricu . Iz SWOT matrice u odgovarajuće ćelije TOWS matrice prepisati snage, slabosti, prilike i prijetnje
3. za svaku kombinaciju vanjskih i unutarnjih faktora okruženja, razmotriti kako ih se može iskoristiti u kreiranju strategijskih opcija:
   - Maksi-maksi (S-O). Ova kombinacija pokazuje snage i prilike. U osnovi, postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike.
   - Maksi-mini (S-T). Ova kombinacija pokazuje snage u odnosu na prijetnje, npr. od strane konkurenata. U osnovi, trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonilo prijetnje ili svelo ih na minimum.
   - Mini-maksi (W-O). Ova kombinacija pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.
   - Mini-mini (W-T). Ova kombinacija pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. To je krajnje obrambena strategija, kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje.

Za izradu kvalitetne TOWS matrice potrebno je sustavno istražit unutarnje i vanjsko okruženje, definirati informacijske ulaze koji će se koristit u analizi i identificiranju ključnih odnosa između varijabli okruženja kako bi se zatim donijele konkurentne strategije.[50] [7]

3.5.2 Izbor strateških pravaca - Generička strategija

Postoje tri strateška pravca čije dimenzije su konkurentska prednost i stupanj pokrivenosti tržišta. Generička strategija je strategija koja određuje organizaciju prema njenim kupcima i konkurentima. Porterove generičke strategije su sljedeće:[51] [21]

1. Strategija troškovnog vodstva
2. Strategija fokusiranja

[49]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 38.
[50]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013., str. 38.
[51]Doc. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž: Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrvonik, 2012., str. 384.

3. Strategija diferencijacije

Strategija troškovnog vodstva

Troškovno vodstvo najjasnija je od triju generičkih strategija. U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci budu njegov proizvod smatrali neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni vođa bit će prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti.[52] [21]

Strategija diferencijacije

Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata ako može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima. Diferencijacija je jedna od dvije konkurentske prednosti koje poduzeće može imati. Mjera do koje se konkurenti mogu diferencirati jedan od drugoga u nekoj industriji može biti bitan element organizacijske strukture. Unatoč važnosti diferencijacije, njezini se izvori često ne razumiju baš dobro. Poduzeća gledaju na pojedine izvore diferencijacije preograničeno. Ona vide diferencijaciju u smislu fizičkog proizvoda ili postupaka marketinga, umjesto njenog potencijalnog nastajanja u lancu vrijednosti. Diferencijacija je obično skupa. Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata kada pruža nešto jedinstveno, što je kupcima vrjednije od same ponude niskih cijena. Diferencijacija omogućuje poduzeću da određuje cijenu uz dodatnu dobit, da proda veću količinu proizvoda po danoj cijeni ili da stekne jednako vrijedne koristi, kao što su veća lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova.[53] [21]

[52]Doc. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž: Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrvonik, 2012., str. 384.,385.

[53]Doc. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž: Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrvonik, 2012., str. 385., 386.

Strategija fokusiranja

Ova je strategija dosta drugačija od ostalih jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili skupinu segmenata u industriji te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu.[54] [21]

3.6. Definiranje strateških ciljeva i strategija

Najviši menadžeri trebaju postaviti dugoročne ciljeve poduzeća. „Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i pretvaraju ih u specifične obveze: obično se to odnosi na ono što treba uraditi i rok kada cilj treba biti proveden.“ Dugoročni ciljevi su rezultati i performanse koji se očekuju od provedbe određenih strategija. To su, dakle, ciljevi koje poduzeće namjerava postići efikasno formuliranim i implementiranim strategijama u duljem razdoblju, obično od tri do pet godina, navodi Buble. Ciljevi se postavljaju usklađivanjem interesa [2] (slika 3.13)

Slika 3.11: Ciljevi i interesne skupine

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 46. [8]

[54]Doc. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž: Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrvonik, 2012., str. 386.

Svrha ciljeva je da usmjere menadžerske zadatke i akcije prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstvo pomoću kojega se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati. Osim toga, jasno određeni dugoročni ciljevi su neophodni za postizanje uspjeha iz mnogo razloga. Ponajprije, pomažu interesnim skupinama da shvate svoju ulogu u budućnosti poduzeća. Ciljevi također pružaju bazu za dosljedno donošenje odluka kad se razlikuju vrijednosti i ponašanje pojedinih menadžera. Postigavši dogovor oko ciljeva u procesu formuliranja strategije, poduzeće može minimalizirati potencijalne konflikte za vrijeme implementacije strategije. Ciljevi naglašavaju prioritete poduzeća i stimuliraju efikasniji rad i usavršavanje. Služe kao standard prema kojemu se mogu vrednovati pojedinci, timovi, odjeli i čitavo poduzeće. Čine i temelj za dizajniranje poslova i organizacijskih aktivnosti koje se trebaju obaviti u poduzeću. Ciljevi osiguravaju smjer i vode brigu o postizanju efekata sinergije. Očito je dakle da bi bez dugoročnih ciljeva poduzeće bilo nošeno besciljno prema nekomu nepoznatom kraju.[55] [2]

Postavljeni ciljevi ostvaruju se ako su „Pametni“ - SMART:[56] [8]

- Određeni - specifični
- MJERLJIVI!
- Dostižni (i izazovni)
- Relevantni (za ključna područja)
- Vremenski ograničeni
- Povezani s nagradom za ostvarenje!

Kao što se razlikuje korporacijska, poslovna i funkcijska strategiju, isto tako se i dugoročni ciljevi trebaju postaviti na korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj razini. Tek kada dugoročni ciljevi svake organizacijske jedinice na tim razinama podupiru ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća, može se reći da je proces postavljanja ciljeva potpuno završen i da svaki dio poduzeća zna svoju stratešku ulogu, odnosno da podupire kretanje poduzeća na strateški izabranom putu [2], navodi Buble.

[55]Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005.
[56]Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 48.

Slika 3.12: Razine i važnosti ciljeva

Izvor: Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje, str. 47. [8]

3.6.1. Dekomponiranje ciljeva

Ključan zadatak procesa planiranje je povezivanje ciljeva (planova) svih razina u organizaciji.[7] Svaka organizacija u pravilu ima veći broj ciljeva koje je potrebno zajedno promatrati i međusobno povezati. Povezivanje ciljeva vertikalno (po organizacijskim razinama) i horizontalno (unutar svake razine – povezivanje različitih organizacijskih jedinica) složen je menadžerski zadatak koji može biti izvor brojnih sukoba. Najčešći sukobi ili dileme prisutne između potencijalnih ciljeva su sljedeći:[57] [22]

- povećati kvalitetu proizvoda ili smanjiti troškove proizvodnje?
- intenzivno ulagati u razvoj novih proizvoda i procesa ili povećati profit u kratkom roku?
- odlučiti se za profitne ili neprofitne ciljeve?
- preferirati rast ili stabilnost?
- dati prednost razvoju s velikim ili malim rizikom?
- povećati asortiman proizvoda ili smanjiti prodajnu cijenu?

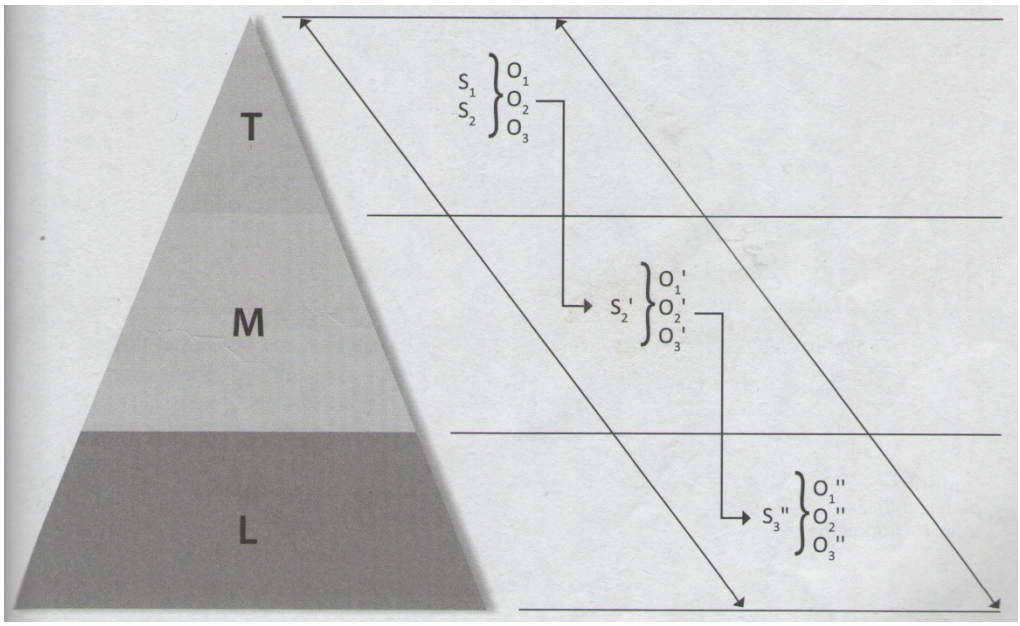
Kako bi se navedeni ciljevi mogli što lakše uskladiti, potrebno je razumjeti njihove različite dimenzije. Tako je ciljeve moguće podijeliti s obzirom na:[58] [22]

1. vremensku dimenziju – kratkoročni, srednjoročni i dugoročni,

[57]Doc. dr. sc. Tomislav Hernaus, Dr. sc. Ana Aleksić: Organizacija, Unutarnji čimbenici organizacije (poglavlje IIII.), Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006. str. 5., 6.
[58]Doc. dr. sc. Tomislav Hernaus, Dr. sc. Ana Aleksić: Organizacija, Unutarnji čimbenici organizacije (poglavlje IIII.), Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006. str. 6.

2. hijerarhijsku razinu – strateški, taktički i operativni ili
3. područje za koje su postavljeni – funkcijski, divizijski, procesni i projektni.

Posebice su snažno povezana prva dva kriterija gdje su kratkoročni ciljevi vrlo često i operativne prirode, srednjoročni se poistovjećuju s taktičkim ciljevima, dok su strateški ciljevi najčešće i najdalekosežniji.[22] Iz stog razloga metodom dekomponiranja ciljeva može se osigurati povezanost svakog operativnog cilja s njemu pripadajućim strateškim i taktičkim kroz tzv. dijagonalu ciljeva.[59] [7]



Slika 3.13: Dekomponiranje ciljeva (prevođenje strateških planova u operativne planove)

Izvor: *Kresimir Buntak, Ivana Drozdek, Vesna Sesar: Poslovno upravljanje, praktikum, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013, str. 83. [7]*

Strateški ciljevi su ciljevi najviše razine te utječu na sveukupnu životnu sposobnost i pravac razvoja te predstavljaju translaciju strateške vizije u zadane okvire djelovanja organizacije. Strateški ciljevi trebaju operacionalizirati strateško usmjerenje i definiraju se kao željena buduća stanja koja organizacije namjerava ostvariti uz racionalnu uporabu raspoloživih resursa. Trebaju se postavljavati za relativno duža vremenska razdoblja.[60] [12]

[59]Kresimir Buntak, Ivana Drozdek, Vesna Sesar: Poslovno upravljanje, praktikum, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013, str. 83.
[60]Prilagođeno prema: Prof. dr. sc. Darko Tipurić: Vizija i strateški ciljevi, str. 19.

3.6.2. Postavljanje strateških ciljeva

Postavljanje ciljeva je proces određivanja glavnih područja rezultata rada koji se mogu kontrolirati i koji mogu biti vremenski određeni. Strateški ciljevi su nužni za donošenje strateških odluka: njima se utvrđuje pravac kojim će se poduzeće kretati, daje se okvir za poduzimanje strateških akcija i definiraju mjere strateške uspješnosti. Oni su važna sastavnica planirane strategije i trebaju obuhvati njezine krucijalne elemente. U postavljanju strateških ciljeva ne mora se uvijek koristiti *top-down* pristup, u kojem određivanje i distribucija ciljeva počinje s vrha organizacijske piramide. U poslovnoj praksi, za poduzeća koje obilježava veća razina decentralizacije i participacije na nižim organizacijskim razinama, moguće je prihvatiti i *bottom-up* pristup utvrđivanja ciljeva. Ne treba zaboraviti kako je postavljanje strateških ciljeva, između ostaloga, svojevrstan politički proces koji uključuje čitav niz (često iscrpljujućih) usklađivanja, pregovora i trgovanja ustupcima između ključnih stakeholdera (dioničara), kao i između važnih menadžmentskih skupina u poduzeću. Konstalacije moći u i oko poduzeća znatno utječu na sadržaj strateških ciljeva. Strateški ciljevi trebaju biti zahtjevni, izazovni i ambiciozni, snažno „protegnuti“ (*stretch*) prema granicama ostvarivosti kako bi poduzeće moglo postići svoj puni potencijal. Ne smiju biti, međutim, nerealni i neostvarivi, onkraj granica mogućega s obzirom na raspoložive resurse i sposobnosti. „Protegnuti“ ciljevi polaze od pretpostavke da je nužno motivirati ljude i fokusirati njihovu kreativnu energiju postavljanjem visokih razina organizacijskih aspiracija. Možemo parafrazirati riječi poznatog proizvođača automobila s početka prošlog stoljeća Henryja Roycea: „Uzmi najbolje od onoga što postoji i učini to (još) boljim. Ako to ne postoji, onda takvo što stvori.“[61] [12]

Područja uspostave strateških ciljeva:[62] [12]

- profitabilnost
- tržišni i konkurentski položaj
- efikasnost poslovanja
- tehnološke i inovacijske sposobnosti
- ljudski potencijali
- položaj poduzeća u društvu

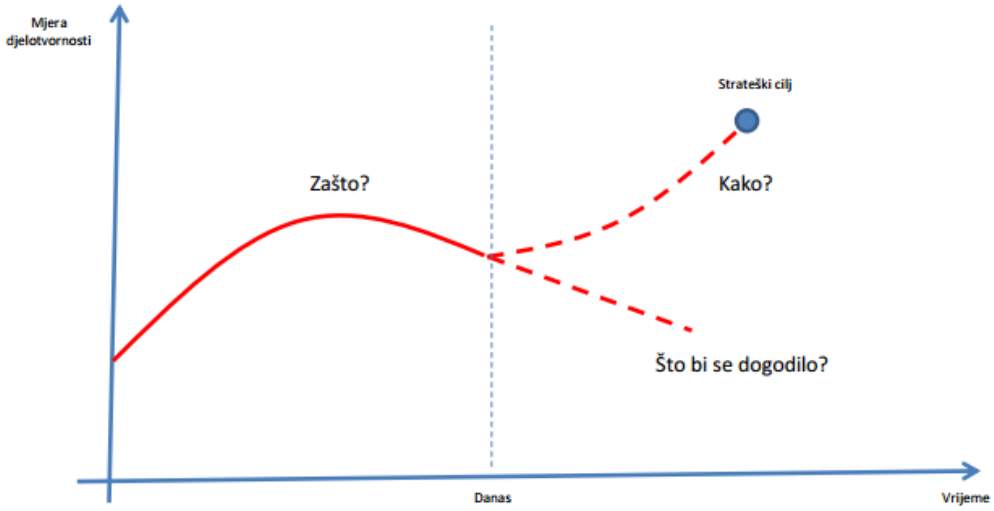
---

[61]Prilagođeno prema: Prof. dr. sc. Darko Tipurić: Vizija i strateški ciljevi, str. 20., 21., 22.
[62]Prof. dr. sc. Darko Tipurić: Vizija i strateški ciljevi, str. 22.

Područja uspostave strateških ciljeva	Strateški ciljevi i pokazatelji uspješnosti
Profitabilnost	Dugoročni opstanak i rast poduzeća uvelike ovisi o razini ostvarenih profita. U strateški fokusiranim poduzećima glavni ciljevi obično se izražavaju u pokazateljima rentabilnosti vlastitoga kapitala (ROE), rentabilnosti imovine (ROA), neto profitnoj marži (ROS), zaradi po dionici (EPS) ali i drugim mjerama profitabilnosti. Ne treba zaboraviti ni mjere relativne profitabilnosti koje upućuju na konkurentsku prednost. Strateški ciljevi mogu reflektirati i rast profitabilnosti u višegodišnjem razdoblju.
Tržišni i konkurentski položaj	Rast prihoda od prodaje i jačanje konkurentskog položaja, porast apsolutnog i relativnog tržišnog udjela, ulazak u nova tržišta i potpuno nove djelatnosti, otvaranje novih distribucijskih kanala važni su u razvojnim strategijama poduzeća. Horizontalna integracija putem spajanja i pripajanja također može osnažiti konkurentski položaj.
Efikasnost poslovanja	Veća efikasnost poslovanja treba ponajprije rezultirati porastom produktivnosti, redizajniranjem organizacije i poslovnih procesa, outsourcingom i drugim aktivnostima. Veće razina produktivnosti gotovo je uvijek jedan od glavnih ciljeva poduzeća. Produktivnost se može mjeriti brojem proizvedenih proizvoda vezano uz neki od angažiranih čimbenika (npr. broj zaposlenih i sl). Smanjenje škarta i broja žalbi kupaca također su neke od mjera povećanja efikasnosti. Povećanje produktivnosti vezano je uz smanjenje troškova i može znatno utjecati na povećanje profitabilnosti.
Tehnološke i inovacijske sposobnosti	Strateški ciljevi trebaju reflektirati tehnološki položaj poduzeća. Poduzeće treba izabrati strateški put: biti tehnološki lider ili sljedbenik. Oba pristupa mogu biti uspješna, ali zahtijevaju različite strategije. Također, inovacijska intenzivnost mjerena na različite načine važna je sastavnica strateških ciljeva.
Ljudski potencijali	Ciljevi vezani uz usavršavanje zaposlenika i osnaživanje intelektualnog kapitala imaju strateški karakter. Zadovoljni i odani zaposlenici važan su faktor uspjeha poduzeća. Pružanjem prilika za obrazovanje i hijerarhijsko napredovanje unutar poduzeća, boljih uvjeta rada i veće participacije - postiže se veće zadovoljstvo zaposlenika.
Položaj poduzeća u društvu	Poduzeće se mora ponašati odgovorno i društveno korisno. Osim ekološke svjesnosti i ciljeva vezanih uz sudjelovanje u održivom društvenom razvoju, poduzeća ciljeve na ovom području mogu ostvarivati humanitarnim djelovanjem, raznovrsnim donacijama i potporom u razvoju društva i lokalne zajednice

Tabela 3.7: Područja uspostave strateških ciljeva te strateški ciljevi i pokazatelji uspješnosti

Izvor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić: Vizija i strateški ciljevi, str. 23. [12]



Slika 3.14: Prikaz strateških ciljeva u odnosu na mjeru djelotvornosti u vremenskom razdoblju

Izvor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić: Vizija i strateški ciljevi, str. 25. [12]

Temeljna strateška pitanja: [12]

- Zašto je naša djelotvornost (mjerena s X) bila takva u prošlosti?
- Što bi se dogodilo sa djelotvornošću ako ne bi mijenjali postojeću strategiju pod vjerojatnim budućim uvjetima?
- Kako možemo promijeniti strategiju kako bismo poboljšali buduću djelotvornost?

3.6.3.Vrste strategija

Najjednostavnije rečeno strategija je način ostvarenja strateških ciljeva. Postoje više strategija a možemo ih podijeliti prema:

1. korporacijska strategija
2. poslovna strategija
3. funkcijska strategija

Korporacijska strategija:

Ona vrši izbor: djelokruga (područja poslovanja) i razmještaja resursa. Određuje se na najvišoj razini menadžmenta i ima dugoročni vremenski obzor.

Vrste korporacijske strategije:[63] [23]

- **strategija kontinuiteta** - je strategija zadržavanja postojećih poslovnih rezultata i pozicije istim proizvodima i uslugama na istim tržištima. Svake se godine ciljne performance povećavaju istim postotkom. Strategija niskog rizika te je pogodna u konsolidiranim (zrelim) industrijama i tržištima i okolini koja nije promjenjiva. Nije usmjerena na velike promjene.

- **strategija rasta -**
    1. KONCENTRACIJA: (tržišna penetracija) je povećanje tržišnog udjela poduzeća s postojećim proizvodima na postojećim tržištima te ostvarivanje boljeg konkurentnog položaja.

    2. EKSPANZIJA: obuhvaća produbljenje (proširenje) proizvodnog asortimana ili širenje tržišta na druga nova zemljopisna tržišta. Razlikuju se tri tipa ekspanzije – tržišna, proizvodna i kombinirana. Posebna vrsta ekspanzije je i horizontalna integracija: poduzeće preuzima poduzeća u istoj fazi lanca vrijednosti čime povećava tržišnu koncentraciju. Takve razvojne aktivnosti podliježu nadzoru Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja kako bi se spriječilo monopolno ponašanje poduzeća.

    3. OKOMITA INTEGRACIJA: povezivanje poduzeća u različitim međusobno komplementarnim aktivnostima lanca vrijednosti

    4. DIVERZIFIKACIJA: rast poduzeća kroz ulazak poduzeća u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnoga asortimana. Postoje dvije osnovne vrste strategije diverzifikacije: koncentrirana (povezana) i konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija.

[63]Prilagođeno prema: Prof.dr.sc. S. Pfeifer : Strateški menadžment

- **strategija u kriznim uvjetima** - kriza označava situaciju opasnosti po opstanak poduzeća. To je neplanirani i neželjeni proces, koji ugrožava ili onemogućuje opstanak ili rast poduzeća. U kriznim uvjetima, treba težiti stvaranju pretpostavki za opstanak poduzeća. Ona obuhvaća:

STRATEGIJA KONSOLIDACIJA I OBNAVLJANJA

Trenutni položaj poduzeća nije stabilan te je nužno provesti aktivnosti kojima se:

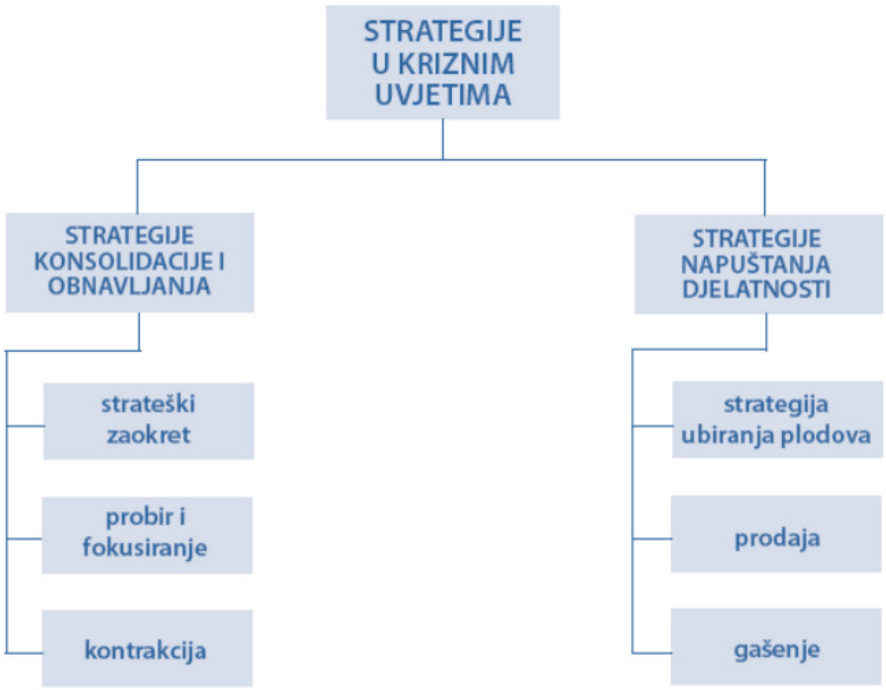
1. Povećavaju prihodi- zaokret: (Cilj strateškog zaokreta je uspostavljanje narušenog sklada između poduzeća i njegove okoline promjenom njegove strateške pozicije.)
2. Smanjuju troškovi - probir i fokusiranje (Loši rezultati mogu biti posljedica neadekvatnog izbora djelatnosti i tržišta na kojima je poduzeće prisutno. Konsolidacija tada znači odabir strategije probira, kako bi se poduzeće fokusiralo na one djelatnosti koje mu nude izglede za ostvarivanje konkurentske prednosti.
3. Reducira imovina i djelatnosti koje poduzeće posjeduje a više koštaju nego što donose - kontrakcija (Kontrakcija je strategija kojom se smanjuje veličina poduzeća. Cilj je ponovno svrstavanje resursa i imovine kako bi se stvorile pretpostavke za kvalitetno strateško repozicioniranje poduzeća.)

Poduzeće nastoji pronaći zdrave poslovne jezgre i na njima izraditi novu budućnost. Strategije konsolidacije često obuhvaćaju: -promjenu menadžmenta, -smanjenje kapitalnih izdataka, -centraliziranje odluka radi nadzora nad troškovima, smanjenje zapošljavanja novih, -otpuštanje postojećih, -prodaju imovine izvan funkcije, -poboljšanje naplativosti potraživanja, -smanjenje zaliha i slično.

STRATEGIJA NAPUŠTANJA DJELATNOSTI

1. Strategija ubiranja plodova („žetva“) - napuštanje djelatnosti može biti brzo ili fazno. Ako se donose odluka o faznom povlačenju, onda je prije izlaska moguće provesti strategiju ubiranja plodova, tj. nadzirane dezinvesticije kako bi se poboljšao cash flow u razdoblju izlaska (smanjuje se kapitalna ulaganja, održavanje, propaganda, broj proizvoda u asortimanu, broj distributera, manji kupci i sl.).

2. Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća - strategija brzog napuštanja djelatnosti prodajom poduzeća ili dijela poduzeća izbor je kad ne postoji održiva konkurentska prednost poduzeća, kad se značajno mijenja misija i vizija poduzeća ili ako postoje posebni financijski motivi vlasnika.
3. Gašenje (likvidacija) poduzeća ili dijela poduzeća - katkad napuštanje djelatnosti prodajom nije ekonomski racionalno (zato što bi cijena u prodaji bila manja od cijene koja bi se postigla prodajom imovine u dijelovima). Cilj je likvidacije unovčiti imovinu, te iz toga podmiriti dugove vjerovnicima i interesno-utjecajnim skupinama. Najmanje poželjna i primjenjuje se tek kada ništa drugo ne funkcionira.



Slika 3.15: Strategija u kriznim uvjetima

Izvor: Prof.dr.sc. S. Pfeifer : Strateški menadžment, str. 17. [23]

4. IMPLEMENTACIJA METODOLOGIJE IZRADE STRATEŠKOG PLANA NA PRIMJERU PODUZEĆA BRID d.o.o.

Poduzeće "Brid" osnovano je prije dvadeset godina s ciljem da tržištu ponudi cjelovita rješenja po pitanjima opremanja objekata. Danas se njihova djelatnost bazira na nekoliko zaokruženih cjelina, od kojih svaka pokriva određeni segment opremanja. Jedna od cjelina kojom se vrlo uspješno bavi poduzeće BRID je opremanje odgojnih i obrazovnih ustanova. Opremanje ureda slijedeća je djelatnost poduzeća BRID. Uz namještaj BRID nudi i svu ostalu uredsku opremu; stolna i prijenosna računala, sa svim potrebnim pratećim perifernim jedinicama: pisačima, skenerima, multimedijalnim uređajima(...) Proširujući ponudu, tvrtka BRID d.o.o., otvorila je veliki salon namještaja za kućanstvo, u kojem je izložila široki asortiman spavaćih i dječjih soba, sjedećih garnitura, kuhinja i blagovaona, predsoblja i pratećih sadržaja potrebnih za opremanje doma. Nudeći tržištu kompletnu uslugu opremanja objekata, od idejnog rješenja, preko nabavke i transporta, do same montaže opreme po sistemu "ključ u ruke", djelatnici poduzeća BRID d.o.o. svojim znanjem i iskustvom u svakom trenutku spremni su Vam izaći u susret i predložiti najbolja rješenja za sve Vaše probleme u pogledu opremanja. [24]

4.1.Definiranje misije i vizije (BRID d.o.o.)

Kao što je već rečeno, misija definira postojanje organizacije i to s društvenog i ekonomskog aspekta. Misija poduzeća „BRID d.o.o.“ prikazana je u nastavku:

Misija (BRID.d.o.o.)

„Svojom dobrom uslugom te brigom o željama naših kupaca mi smo poduzeće koje pruža svakom kupcu najbolju vrijednost za novac po pitanju više srednje kategorije namještaja te popratnih proizvoda.“

Za razliku od misije, vizija označava predodžbu, odnosno neko buduće stanje u koje organizacija želi stići prateći svoje ciljeve i strategiju. Vizija poduzeća „BRID d.o.o.“ prikazana je u nastavku:

Vizija (BRID d.o.o.)

„U budućnosti vidimo BRID d.o.o. kao vodeću obiteljsku tvrtku u maloprodaji te opremanju ustanova namještajem te ostalim popratnim proizvodima na području Republike Hrvatske. Dugoročno gledano planiramo i prodor na strana tržišta prvenstveno susjednih zemalja gdje ćemo dobrom uslugom i pristupačnim cijenama zadovoljiti potrebe svih naših kupaca.“

4.2. Analiza okoline (BRID d.o.o.)

Analizom okruženja objedinit će se svi vanjski utjecaje na koje poduzeće BRID d.o.o. ne može utjecati ali ih mora biti svjesno te unutarnje. Okolina poduzeća BRID d.o.o. je veoma promjenljiva te je zbog toga potrebno neprestano pratiti potencijalne prilike i prijetnje te u svakom trenutno biti spremni i imati adekvatan odgovor.

Analiza okoline napravit će se pomoću dva strateška alata: PEST analize za vanjsko okruženje te VRIO okvira za unutarnje okruženje. Unutarnji i vanjski faktori koji će se analizirati u ovom poglavlju kasnije će se koristiti u SWOT analizi te u konačnici kod formuliranja strategije.

4.2.1. PEST analiza (BRID d.o.o.)

Poduzeće BRID d.o.o. djeluje na tržištu po pitanju opremanje objekata. Segmenti opremanja su slijedeći:

- Uredski namještaj,
- Uredska oprema,
- Opremanje obrazovnih i kulturnih ustanova,
- Opremanje sportskih dvorana,
- Namještaj za dom.

Zbog više segmenata djelovanja, vanjski utjecaji su veliki. PEST analizom će se sada utvrditi vanjske utjecaji u globalu po njezinim segmentima.

POLITIČKO OKRUŽENJE:

- pravni sustav
- ulazak u EU
- državne investicije

EKONOMSKO OKRUŽENJE:

- trendovi domaće ekonomije
- stopa zainteresiranosti
- niska primanja

SOCIJOLOŠKO OKRUŽENJE

- kvaliteta života
- stavovi kupaca i mišljenja
- životne navike

TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE

- konkurentski tehnološki razvoj
- prodaja on-line
- tehnološke informacije i komunikacije

Segment okoline		Snaga utjecaja	Značaj	Ukupna ocjena
Politička	- pravni sustav	-4	9	-36
	- ulazak u EU	+5	8	40
	- državne investicije	+5	10	50
	Podsuma			54
Ekonomska	- trendovi domaće ekonomije	+3	7	21
	- stopa zainteresiranosti	+4	6	24
	- niska primanja	-5	9	-45
	Podsuma			0
Socijalna	- kvaliteta života	+3	7	21
	- stavovi kupaca i mišljenja	-3	8	-24
	- životne navike	+2	4	8
	Podsuma			5
Tehnološka	- konkurentski tehnološki razvoj	-5	5	-25
	- prodaja on-line	-3	8	-24
	- tehnološke informacije i komunikacije	+2	5	10
	Podsuma			-39
	SUMA			**20**

Tabela 4.1: PEST analiza (BRID d.o.o.)

Ukupan rezultat je +20, zaključak je da okolina ima pozitivan učinak na poduzeće BRID d.o.o. ali ne i najbolji. Niska primanja predstavljaju najveći problem poduzeća jer je kupovna moć potrošača mala te oni žude za osnovnim stvarima, problem predstavlja i tehnološka opremljenost zbog koje konkurenti lakše lakše dolaze na tržište.

4.2.2. VRIO okvir (BRID d.o.o.)

Pomoću VRIO okvira stvorit će se preduvjeti za osiguranje održive konkurentske prednosti poduzeću BRID d.o.o. BRID d.o.o. je uspješna organizacija ponajviše zbog svojih zaposlenika ali također mora biti svjesna svojih resursa i sposobnosti. VRIO analiza provest će se radi analize unutarnjeg okruženja. S njom će se utvrditi koji resursi i sposobnosti donose poduzeće BRID d.o.o. konkurentsku prednost na tržištu. Otkrit će se snage i slabosti poduzeća BRID d.o.o. u odnosu na svoje konkurente.

1. Resurs: ZAPOSLENICI (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	DA
Je li skupa za imitiranje?	DA
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	DA

- Zaposlenici predstavljaju resurs koji na tržištu ostvaruje održivu konkurentsku prednost a financijsku učinci su iznad prosječni.

2. Resurs: KONTAKTI S DOBAVLJAČIMA (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	DA
Je li skupa za imitiranje?	NE
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	DA

- Kontakti s dobavljačima predstavljaju resurs koji na tržištu ostvaruje privremenu konkurentsku prednost a financijsku učinci su iznad prosječni.

3. Resurs: RAZNOVRSNE DJELATNOSTI (uredska oprema, uredski namještaj, opremanje ustanova, opremanje sportskih dvorana, namještaj za dom) (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	DA
Je li skupa za imitiranje?	NE
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	DA

- Raznovrsne djelatnosti predstavljaju resurs koji na tržištu ostvaruje privremenu konkurentsku prednost a financijsku učinci su iznad prosječni.

4. Resurs: REPUTACIJA (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	DA
Je li skupa za imitiranje?	DA
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	DA

- Reputacija predstavlja resurs koji na tržištu ostvaruje održivu konkurentsku prednost a financijsku učinci su iznad prosječni.

5. Resurs: BAZA POTROŠAČA (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	DA
Je li skupa za imitiranje?	DA
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	DA

- Baza potrošača predstavlja resurs koji na tržištu ostvaruje održivu konkurentsku prednost a financijsku učinci su iznad prosječni.

6. Resurs: INFRASTRUKTURA (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	NE
Je li skupa za imitiranje?	NE
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	NE

- Infrastruktura predstavlja resurs koji na tržištu ostvaruje konkurentsku jednakost a financijski učinci su prosječni.

7. Resurs: MARKETING (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	NE
Je li skupa za imitiranje?	NE
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	NE

- Marketing predstavlja resurs koji na tržištu ostvaruje konkurentsku jednakost a financijski učinci su prosječni.

8. Resurs: INOVACIJE (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	NE
Je li skupa za imitiranje?	NE
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	NE

- Inovacije predstavlja resurs koji na tržištu ostvaruje konkurentsku jednakost a financijski učinci su prosječni.

9. Resurs: POSVEĆENOST OD STRANE TOP MENADŽMENTA (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	DA
Je li rijetka?	NE
Je li skupa za imitiranje?	NE
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	NE

- Posvećenost od strane TOP menadžmenta predstavlja resurs koji na tržištu ostvaruje konkurentsku jednakost a financijski učinci su prosječni.

10. Resurs: ON - LINE USLUGE (BRID d.o.o.)

Je li vrijedna?	NE
Je li rijetka?	NE
Je li skupa za imitiranje?	NE
Je li organizacija organizirana da koristi resurs?	NE

- ON - line usluge predstavljaju resurs koji na tržištu ostvaruje konkurentsku slabost a financijski učinci su ispod prosječni.

4.3. SWOT analiza (BRID d.o.o.)

SWOT analizom će se vrednovati snage i slabosti na jednoj strani (analiza poduzeća) te prilike i prijetnje na drugoj strani (analiza okoline). Nakon provedene analize okoline, utvrđeni čimbenici uvrstit će se u SWOT analizu kako bi se stvorili preduvjeti za ispravan odabir strategije. Nakon provedene analize, poduzeće BRID d.o.o. će imati priliku bolje koristiti svoje resurse u svjetlu unutarnje i vanjske situacije te unaprijediti svoje poslovanje u budućnosti.

SNAGE *(Strengths)*	**SLABOSTI** *(Weaknesses)*
- zaposlenici; ***- kontakti s dobavljačima;*** ***- raznovrsne djelatnosti (uredska oprema, uredski namještaj, opremanje ustanova, opremanje sportskih dvorana, namještaj za dom);*** ***- reputacija;*** ***- baza potrošača.***	***- infrastruktura;*** ***- marketing;*** ***- inovacije;*** ***- posvećenost od strane TOP menadžmenta;*** ***- on - line usluge.***
PRILIKE (Opportunities)	***PRIJETNJE (Threats)***
- ulazak u EU; ***- državne investicije;*** ***- stopa zainteresiranosti;*** ***- trendovi domaće ekonomije;*** ***- kvaliteta života;*** ***- životne navike;*** ***- tehnološke informacije i komunikacije.***	***- pravni sustav;*** ***-niska primanja;*** ***-stavovi kupaca i mišljenja;*** ***- konkurentski i tehnološki razvoj;*** ***- prodaje on - line.***

Tabela 4.2: SWOT analiza (BRID d.o.o.)

4.5. Vrijednosti i poslovne politike (BRID d.o.o.)

Poslovne politike poduzeća BRID d.o.o. podijelit će se na opće poslovne politike i više posebnih politika.

Opća poslovna politika je sigurno poslovanje uz maksimalno sprječavanje nepoželjnih situacija. Opća poslovna politika se odnosi na dugoročno razdoblje do 5 godina. Uz opću poslovno politiku koja definira sadašnjost i budućnost razvojna politika odnosi se samo na budućnost te glasi: sigurnim poslovanjem želimo održati i poboljšati naš položaj na tržištu. Održati trajnost u poslovanju i dugoročno orijentiranost.

Nakon definiranja opće poslovne politike te razvojne navest će se posebne poslovne politike. Posebne poslovne politike podijeljene su prema sljedećem:

- Politika nabave - kod politike nabave zadovoljstvo naših korisnika nam je u prvome planu. Prvenstveno tražimo kvalitetne proizvode koji udovoljavaju svim zahtjevima naših korisnika. Tražimo konkurentne dobavljače koji će poštivati ugovorene rokove kako bi održali sigurnost i spriječili neželjene situacije te pri tome zajedno s nama prepoznati gdje postoje šanse za smanjenje troškova.

- Politika prodaje - kod politike prodaje sigurnost prodaje nam je prioritet. Usklađivanjem cijena i nabavkom određene robe zadržali bi sigurnost u poslovanju.

- Financijska politika - financiranje poduzeća u prvom redu provodi se vlastitim prihodom. Također veoma nam je bitno imati visoke rezerve novca kako bi održali sigurnost u poslovanju te se mogli nositi s nekim neočekivanim situacijama i prevladati sve eventualne krize.

- Kadrovska politika - veoma su nam bitni stručni zaposlenici jer u prvome redu zbog njih uspješno nastupamo na tržištu. Stručnim kadrom lakše izbjegavamo neželjene situacije te imamo sigurnost. Kod zapošljavanja svaki novi djelatnik mora proći testiranje kako bi se uvjerili u njegove sposobnosti.

Naše vrijednosti su slijedeće:

Timski rad

Surađujemo na svim razinama organizacije kako bi svi zajedno poduprli ostvarenja naših ciljeva. Komuniciramo otvoreno i iskreno kako bi što bolje izgradili partnerske odnose. Dijelimo zajedničko odgovornost i povjerenje.

Ljubaznost

Ljubazni smo prema svim našim klijentima i vrlo rado ćemo saslušati njihove zahtjeve. Pozdrav i lijep osmijeh ne koštaju ništa a puno znače u svakodnevnom poslovanju. Ispunjavamo obećanja te smo otvoreni i topli u komunikaciji.

Izvrsnost

Potičemo sebe i druge na učenje i razvoj kako bi udovoljili kvaliteti i izvedbi. Odvažni smo i strastveni u ostvarenju rezultata.

Društveno odgovorno poslovanje

Želimo pomoći lokalnoj zajednici te najpotrebitijim segmentima u društvo potičući aktivnosti za unapređenje kvalitete života.

4.6. TOWS matrica i izbor strateških pravaca (BRID d.o.o.)

Nakon cjelokupne provedbe SWOT analize u svijetlu politika i vrijednosti poduzeća BRID d.o.o. napravit ćemo TOWS matricu kako bi se maksimalno iskoristilo pogodnosti koje pruža vanjsko okruženje i izbjeglo postojeće te potencijalne opasnosti koje vrebaju poduzeće BRID d.o.o. iz okruženja. Za postupak provedbe TOWS analize, rezultati iz SWOT analize poredat će se na sljedeći način te će se provesti TOWS analiza:

	SNAGE (S): *- zaposlenici;* *- kontakti s dobavljačima;* *- raznovrsne djelatnosti (uredska oprema, uredski namještaj, opremanje ustanova, opremanje sportskih dvorana, namještaj za dom);* *- reputacija;* *- baza potrošača.*	**SLABOSTI (W):** *- infrastruktura;* *- marketing;* *- inovacije;* *- posvećenost od strane TOP menadžmenta;* *- on - line usluge.*
PRILIKE (O): *- ulazak u EU;* *- državne investicije;* *- stopa zainteresiranosti;* *- trendovi domaće ekonomije;* *- kvaliteta života;* *- životne navike;* *- tehnološke informacije i komunikacije.*	**S - O (Max-Max strategija):** - kvalitetnim zaposlenicima te raznovrsnim djelatnostima koje pružamo iskoristiti državne investicije i proširiti svoje djelatnosti na nova tržišta zbog ulaska u EU. - dobrom reputacijom među potrošačima zbog dobre kvalitete života privući nove potrošače te promijeniti njihove životne navike. - zbog velike baze potrošača bolje koristiti tehnološke informacije i komunikacije	**W - O (Min-Max strategija):** -poboljšati infrastrukturu prvenstveno skladište državnim investicijama - boljim marketingom i uvođenje on - line usluge povećati stopu zainteresiranosti među potrošačima zbog njihove kvalitete života (namještaj za dom) - povećanjem posvećenosti od strane TOP menadžmenta bolje iskoristiti trendove u domaćoj ekonomiji.
PRIJETNJE (T): *- pravni sustav;* *-niska primanja;* *-stavovi kupaca i mišljenja;* *- konkurentski i tehnološki razvoj;* *- prodaje on - line.*	**S - T (max-Min strategija):** - dobrim zaposlenicima uvijek biti u toku s promjenama u pravnom sustavu, te se timskim radom suočavati s novim problemima. - raznovrsnim djelatnostima te dobrim kontaktima s dobavljačima ponuditi određeni popust potrošačima te mogućnost plaćanja na rate. - velikom bazom potrošača te dobrom reputacijom smanjiti negativne utjecaje nepostojanja on-line usluge direktnim ponudama uz popuste.	**W - T (min-min strategija):** - maksimalno iskoristiti postojeće resurse kako bi smanjili utjecaje loše infrastrukture te održavali pozitivne stavove i mišljenja među kupcima. -postojećim djelatnostima i poslovanjem izbjegavati promjene u pravnom sustavu te pružati najbolje usluge u trenutnim djelatnostima kako bi otežali prodor konkurenata.

Tabela 4.3: TOWS matrica (BRID d.o.o.)

Odabir generičke strategije - proučavanjem dobivenih strategija iz TOWS matrice odlučeno je odabrati generičku strategiju „fokusiranja“. Zbog velikih konkurenata po pitanju prodaje namještaja (u našim krajevima „JYSK“ te „Lesnina“) namjera je ostvariti konkurentsko prednost u ciljanim segmentima: „opremanje sportskih objekata“ te „opremanje obrazovnih i kulturnih ustanova“. U fokusu će biti fokusiranje na troškove, gdje će se uz navedene ciljane segmente pokušati ostvariti konkurentsko jednakost u maloprodaji.

4.7. Definiranje strateških ciljeva i strategija (BRID d.o.o.)

Nakon svih provedenih analiza, dolazimo do ključnog elementa za formiranje uspješne strategije. Ciljevi će se postaviti na korporacijski, poslovnoj i funkcijski razini kako bi poduprli temeljne strateške ciljeve. Koristit će se top - down pristup. Prvo će se definirati temeljni strateške ciljevi na najvišoj razini i ograničit će se na vremensko razdoblje do 4 godine.

Strateški ciljevi su sljedeći:

- veći tržišni udio;
- veća kvaliteta;
- niži troškovi poslovanja u odnosu na konkurente;
- izgradnja digitalne platforme;
- povećanje radne uspješnosti.

Strateške ciljeve ćemo poredati u tablicu radi njihovog lakšeg praćenja i analize:

Cilj	Terminska jedinica	Prošli period 2016	Target cilja 2020	Odgovornost	Praćenje			
					2017. god.	2018. god.	2019. god.	2020. god.
Veći tržišni udio	4G (godine)	14% tržišnog udjela	> 8%	TOP menadžment				
Povećanje kvalitete	4G (godine)	380 reklamacija te oštećene robe	< 15%	TOP menadžment				
Smanjenje troškova poslovanja u odnosu na konkurente	4G (godine)	1 150 000kn troškovi poslovanja	< 13%	TOP menadžment				
Izgradnja digitalne platforme	4G (godine)	53% korištenja digitalne platforme u ukupnom poslovanju	> 23%	TOP menadžment				
Povećanje radne uspješnosti	4G (godine)	62% korištenja kapaciteta	> 15%	TOP menadžment				

Tabela 4.4: Strateški ciljevi (BRID d.o.o.)

Slijedi dekomponiranje navedenih strateških ciljeva na srednji menadžment odnosno na taktičke ciljeve. Za svaki strateški cilj navest će se taktički ciljevi koji se ograničavaju na vremensko razdoblje do 3 godine.

Taktički ciljeve:

- povećanje oglašavanja;
- smanjenje cijena;
- smanjenje broja reklamacija;
- smanjenje broja oštećene robe;
- povećanje korištenja resursa;
- smanjenje troškova transporta;
- poboljšati sustav praćenja zaliha;
- uvođenje on - line usluge;
- povećanje izobrazbe kadrova;
- povećanje nagrađivanja.

Strateški ciljevi	Taktički ciljevi	Terminska jedinica	Prošli period 2016	Target cilja 2019	Odgovornost	Praćenje		
						2017. god.	2018. god.	2019. god.
Veći tržišni udio	Povećanje oglašavanja	3G (godine)	58 oglasa	> 4%	Middle menadžment			
	Smanjenje cijena	3G (godine)	1800kn srednja cijena	> 4%	Middle menadžment			
Povećanje kvalitete	Smanjenje broja reklamacija	3G (godine)	158 reklamacije	< 8%	Middle menadžment			
	Smanjenje broja oštećene robe	3G (godine)	222 oštećene robe	< 7%	Middle menadžment			
Smanjenje troškova poslovanja u odnosu na konkurente	Povećanje korištenja resursa	3G (godine)	62% ukupnih resursa	>12%	Middle menadžment			
	Smanjenje troškova transporta	3G (godine)	680 000kn troškovi transporta	< 3%	Middle menadžment			
Izgradnja digitalne platforme	Poboljšati sustav praćenja zaliha	3G (godine)	78% redovnog praćenja zaliha	> 9%	Middle menadžment			
	Uvođenje on - line usluge	3G (godine)	0% on - line prodaje	> 14%	Middle menadžment			
Povećanje radne uspješnosti	Povećanje izobrazbe kadrova	3G (godine)	1 osoba	> 6%	Middle menadžment			
	Povećanje nagrađivanja	3G (godine)	15 000kn nagrade	> 9%	Middle menadžment			

Tabela 4.5: Taktički ciljevi (BRID d.o.o.)

BRID d.o.o. je relativno malo poduzeće pa se navedeni ciljevi neće dalje dekomponirati zbog malog broja zaposlenih (15 trenutnih). Ako bi se raščlanili navedeni taktički ciljevi na operativne postoji mogućnost preopterećenosti djelatnika a samim time dolazi u pitanje i uspješnost realizacije ciljeva. Sada će se formirati strategije kojima će se realizirati željeni ciljevi.

Odabrana je strategija fokusiranja na određene segmente, segmente gdje postoji najveća mogućnost ostvarenja profita. U maloprodaji će se odabrati strategiju kontinuiteta, gdje je namjera održati dosadašnji utjecaj uz povećavanje performansi slijedom navedenih ciljeva. Dok je u ciljanim segmentima odabrana strategiju rasta točnije koncentracije. U ciljanim segmentima bitno je ostvariti puno veći tržišni udio, ne samo u hrvatskoj već i u okolnim zemljama (BIH, Slovenija).

Tržišni udio povećati će se povećanjem oglašivanja te smanjenjem cijena. Oglašivanja će se obavljati putem interneta te putem novina, gdje će se uz oglas navoditi i popusti na određene proizvode, te popuste na količinu. Kako bi smanjili cijene planirat će se i bolja koordinacija u naručivanju te smanjenje zaliha kako se ne bi stvarali dodatni troškovi. Ovdje je u fokusu ciljani segmenti, gdje će se puno bolje pratiti državni natječaji za izvođenje radova te uz sva navedena poboljšanja (dolje spomenutih) moći će se ponuditi puno kvalitetnija usluga od konkurenata. Povećanje kvalitete kako bi se održala konkurentska jednakost u maloprodaji je veoma bitna. Namjera je zaposliti još jednog djelatnika koji bi bio zadužen za praćenje robe s greškom, te koji bi automatski bilježio dobavljače s manjom kvalitetom robe. U samom izvođenju radova opremanja, svaka nepravilnost će se morati ispravljati na naš teret, te ako dođe do produljenja rokova izvođenja dajemo određene popuste. Izgradnja digitalne platforme će biti prioritet. Praćenjem tržišta ustanovljeno je da bi se znatno mogli podići prihodi on - line uslugom. U cilju toga će se na dosadašnju web stranicu ugradili katalog postojeće opreme, gdje bi potencijalni potrošači mogli rezervirati određene proizvode (neki proizvodi bi se naručivali tek onda kada bi bili naručeni zbog smanjenja troškova zaliha). Same zalihe će se digitalizirati kako bi u svakom trenutku mogli znati koja roba fali a koje ima previše te bi se na isto davali određeni popusti. U svrhu toga, zaposlit će se jedan informatičar koji će pratiti i puniti bazu podataka zaliha, te će usko surađivati s odjelom nabave kako bi se logistički procesi ubrzali i sveli na minimum. Tu dolazimo i do smanjenje troškova u odnosu na konkurente, jer bi se samim time bolje koristili postojeći resursi, smanjilo bi se naručivanje robe koja se teško prodaje te bi se smanjili troškovi samog transporta. U fokusu će biti stvarati zbirne pošiljke preko digitalne platforme, u iznimnim

slučajevima zbog reputacije roba će se dostavljati pojedinačno. Povećavanje radne uspješnosti u najvećoj mjeri namjerava se postići izobrazbom postojećeg kadra. Za djelatnike na određenim pozicijama će se organizirati seminari prema potrebi te će se sukladno potrebama uvesti stipendiranje, ovisno o poziciji koja će u određenom trenutku biti od iznimne koristi. Trenutno su u fokusu pozicije nabave-logistike te djelatnici na povećanju digitalizacije. Uz to uvest će se nagrađivanje radi motivacije, djelatnici koji će ostvarili puno veću uspješnost dobit će bonuse, te određene slobodne dane prema odabiru poduzeća.

5. Zaključak

Strateško planiranje omogućava bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada, dok je strateški menadžment proces pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute čemu prethodi planiranje koje omogućuje bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada. Strateško planiranje obuhvaća tri ključna pitanja: gdje smo sada?; gdje želimo ići?; kako to ostvariti?;. Za strateško planiranje te definiranje strateških ciljeva zaduženi su vrhovni menadžeri jer oni imaju najbolji uvid i poznaju problematiku organizacije. Proces strateškog menadžmenta očituje se u odvijanju serija etapa koje započinju analizom okoline te dalje se nastavlja kroz postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranja te implementacija strategija i na kraju kontrola i vrednovanje odabranih strategija. Sve ove etape prate i povratne veze. Same aktivnosti strateških planova dijele se na više i niže razine, pa se tako formuliranje same strategije odvija na višim razinama dok je implementacija iste na nižim razinama. Dobro napravljen strateški plan povećava šanse da aktivnosti iz dana u dan postignu željene rezultate. Svaki strateški plan mora imati definiranu: misiju, viziju, vrijednosti, politike, dugoročne ciljeve (strateške ciljeve) te strategije. Vizija obično označuje predodžbu, odnosno zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja. Misija je svrha za koju ili razlog zbog kojega poduzeće postoji. Ona govori što poduzeće osigurava društvu - ili usluge ili proizvode. Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti - iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju. Strategija je način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti okolnosti za stvaranje željenih učinaka. Preduvjet za ispravni odabir strategije je analiza okoline. Pod tim se podrazumijeva da organizacija treba sagledati vanjske i unutarnje utjecajne čimbenike kako bi spoznalo najbolji način da se ostvari željeni cilj. U svrhu toga se najčešće koristi SWOT analiza. Metodološki pristup izradi strateškog plana započinje definiranjem misije i vizije te se dalje nastavlja kroz analizu okoline, SWOT analizu, vrijednosti i poslovne politike, TOWS matricu i izbor strateških pravaca te na samom kraju definiranje strateških ciljeva i strategija.

Svako poduzeće koje želi uspješno nastupati na tržištu treba imati odgovarajuću strategiju prilagođeno za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Ciljevi trebaju biti definirani na svim razinama organizacije te međusobno povezani i usklađeni kako bi u konačnici poduprli ostvarenju same vizije poduzeća.

6. Literatura

KNJIGE:

[2] Prof. dr.sc. Marin Buble, prof. dr.sc. Marijan Cingula, prof. dr.sc. Marčelo Dujanić, prof. dr.sc. Želimir Dulčić, doc. dr.sc. Marli Gonan Božac, prof. dr.sc. Lovorka Galetić, prof. dr.sc. Franjo Ljubić, prof. dr.sc. Sanja Pfleifer, prof. dr. sc. Darko Tipurić: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005.

[3] Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy, Addison – Wesley, Reading Massachusetts, 1998.

[4] Pearce II, A. J., Robinson, Jr., B.R., Formulation and Implementation and Control of Competitive Strategy, Irwin, Homewood, 1982.

[5] Certo, S. C., Peter, J.P., Strategic Management – A Focus on Process, Irwin, Burr Ridge, Illionis, 1993.

[7] Doc. dr.sc. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, univ. spec.oec, Vesna Sesar, mag.oec: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013.

RADOVI NA KONFERENCIJI:

[20] Mr. sc. Miroslav Drljača Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb: Kultura kvalitete i organizacije, Hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija, 2005. str. 4-5.

STRUČNI RADOVI:

[1] Željka Kadlec, univ. spec.oec. : Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2013.

[6] Mladen Milanović: Priručnik za strateško planiranje, Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini, Maršala Tita 48, 71000, Sarajevo.

[10] Ivan Malbašić: Tipologija organizacijskih vrijednosti, Ekonomski pregled, Vol.62 No.7-8, Rujan 2011.

[21] Doc. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž: Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrovnik, 2012.

[22] Doc. dr. sc. Tomislav Hernaus, Dr. sc. Ana Aleksić: Organizacija, Unutarnji čimbenici organizacije (poglavlje III.), Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006.

SEMINARI:

[11] Florijan Jusufi, Viktorija Čičak, Tomislav Benko: NAČELA POSLOVANJA I POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Zabok, studeni 2010.

SKRIPTE:

[8] Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: planiranje.

[12] Prof. dr. sc. Darko Tipurić: Vizija i strateški ciljevi.

[15] Doc. dr.sc. Krešimir Buntak: Poslovno upravljanje: Menadžment_TQM.

[23] Prof.dr.sc. S. Pfeifer : Strateški menadžment.

Internet izvori:

[9] https://www.pravo.unizg.hr/_download/…/stratesko_planiranje-_poslijediplomski.doc, dostupno 11.06.2016.

[13] http://image.slidesharecdn.com/strateskoplaniranjeukulturi-miroslavkevezdi-130819094312-phpapp02/95/stratesko-planiranje-u-kulturi-miroslav-kevezdi-27-638.jpg?cb=1376905422, dostupno 14.09.2016.

[14] https://www.scribd.com/doc/89675703/Analiza-internog-i-eksternog-okruženja-seminarski-rad-2011, dostupno 23.5.2016.

[16] http://www.pfst.unist.hr/uploads/3%20Okolina%20poduzeca.pdf, dostupno 23.5.2016.

[17] http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf, dostupno 20.5.2016.

[18] www.100megsfree.com/memo/menadm/PoslovnaStrategija.doc, dostupno 21.5.2016.

[19] http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf, dostupno 24.5.2016.

[24] http://www.brid-extra.hr, dostupno 15.09.2016.

Popis slika:

Slika 2.1: Dijagram tijeka i alati strateškog upravljanja ……....6

Slika 2.2: Oblikovanje strategije…….8

Slika 2.3: Razine planiranja……9

Slika 2.4: Etape u procesu strateškog menadžmenta……10

Slika 2.5: Razine strategije……13

Slika 2.6: Elementi strateškog plana…….20

Slika 3.1: Dijagram tijeka za izradu strateškog plana …….21

Slika 3.2: Dimenzije misije……...22

Slika 3.3: Dimenzije vizije……23

Slika 3.4: Uloga vizije u organizaciji……24

Slika 3.5: Grafički prikaz misije u odnosu na stratešku viziju te strateških ciljeva u organizaciji……...……24

Slika 3.6: Shematski prikaz nastanka vizije……..25

Slika 3.7: Okolina organizacije i njezini elementi……26

Slika 3.8: PEST analiza…….28

Slika 3.9: PEST analiza i strategija organizacije……..29

Slika 3.10: SWOT analiza…….34

Slika 3.11: Ciljevi i interesne skupine……..45

Slika 3.12: Razine i važnosti ciljeva…….47

Slika 3.13: Dekomponiranje ciljeva (prevođenje strateških planova u operativne planove)…48

Slika 3.14: Prikaz strateških ciljeva u odnosu na mjeru djelotvornosti u vremenskom razdoblju…….……51

Slika 3.15: Strategija u kriznim uvjetima……..54

Popis tabela:

Tabela 2.1: Razlikovne karakteristike…….9

Tabela 2.2: Razlike između strategije i politike……15

Tabela 3.1: Tablica za ocjenjivanje okoline……..31

Tabela 3.2 Status VRIO resursa……33

Tabela 3.3: SWOT matrica……...36

Tabela 3.4: Kategorije vrijednosti kulture organizacije……....40

Tabela 3.5: TOWS matrica……..…….41

Tabela 3.6: SWOT i TOWS matrica…….42

Tabela 3.7: Područja uspostave strateških ciljeva te strateški ciljevi i pokazatelji uspješnosti……..50

Tabela 4.1: PEST analiza (BRID d.o.o.)……...58

Tabela 4.2: SWOT analiza (BRID d.o.o.)…….63

Tabela 4.3: TOWS matrica (BRID d.o.o.)……66

Tabela 4.4: Strateški ciljevi (BRID d.o.o.)……...68

Tabela 4.5: Taktički ciljevi (BRID d.o.o.)……....69