

# Proces strateškog menadžmenta kao temelj uspješnog poslovanja organizacije

---

Lančić, Mihael

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:473580>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-28**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 272/PIM/2021**

**PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA  
KAO TEMELJ USPJEŠNOG POSLOVANJA ORGANIZACIJE**

**Mihael Lančić, 3457/336**



**Sveučilište  
Sjever**

**Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 272/PIM/2021**

**PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA  
KAO TEMELJ USPJEŠNOG POSLOVANJA ORGANIZACIJE**

**IZRADIO:**

Mihael Lančić, 3457/336

**MENTOR:**

doc.dr.sc. Joško Lozić

**Koprivnica, rujan 2021. godine**

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski studij Poslovanje i menadžment <input type="checkbox"/>		
PREDAVAČNIK	Mihael Lančić	IMDAG	3457/356
DATUM	30.08.2021.	KOLEGIJ	Menadžment
NASLOV RADA	Proces strateškog menadžmenta kao temelj uspješnog poslovanja organizacije		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The process of strategic management as the foundation of successful business of organiza

MENTOR	Joško Lozić	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva		
	2. Dr.sc. Katerina Fotova Čiković, član povjerenstva		
	3. doc.dr.sc. Joško Lozić, mentor		
	4. mr. Bijana Marković, pred. zamj. član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BR: 272/PIM/2021

OPIS  
Proces strateškog menadžmenta u stabilnim uvjetima služi kao temelj za uspješno poslovanje organizacije te za ostvarivanje konkurentskih prednosti jer kreira i implementira najprikladniju strategiju za poslovanje uzimajući u obzir analizu interne i eksternu okolinu i postavljeno usmjerenje organizacije. Pomaže organizaciji u ostvarenju zacrtanih ciljeva, te isto tako pomaže da poduzeće postane što konkurentnije na tržištu.

Zadatak završnog rada je sljedeći:

- u prva dva poglavlja obraditi pojmove strategije, strateškog menadžmenta, uloga i zadataka strateškog menadžmenta, te uvod u sam proces strateškog menadžmenta
- u trećem poglavlju obraditi prvu etapu - analizu okoline organizacije
- u četvrtom poglavlju obraditi drugu etapu - postavljanje usmjerenja organizacije
- u petom poglavlju obraditi treću etapu - kreiranje strategije
- u šestom poglavlju prikazati četvrtu etapu - implementiranje strategije
- u sedmom poglavlju obraditi petu etapu - kontrola strategije
- za prve tri etape prikazati i obraditi relevantne primjere

PRISLANJE: 2.9.2021

POPUŠT MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## Sažetak

Sam rad vodi se s misli kako je proces strateškog menadžmenta temelj uspješnog poslovanja nekog poduzeća, iz razloga što proces kreira jedinstvenu strategiju koja pomaže poduzeću pri osvajanju i pobjeđivanju konkurencije na tržištu, prilikom lansiranja novog proizvoda te se lakše realiziraju postavljeni ciljevi. Osim navedenog procesom se stvara održivo dugoročno poslovanje jer predviđa moguće promjene u turbulentnoj okolini koje mogu utjecati na poduzeće te isto tako i razne konkurentske prednosti kojima nadjačavamo našu konkurenciju na tržištu. Proces strateškog menadžmenta razmatra i analizira okolinu organizacije te zbog koraka postavljanja usmjerenja poduzeća razmatra samu svrhu postojanja poduzeća. Na temelju toga se kreira i odabire najpoželjnija strategija te se implementira u poslovanje. Prilikom svakog koraka u procesu može doći do pogreške pa zadnja etapa kontrola pregledava i ispravlja eventualne greške.

**KLJUČNE RIJEČI:** strateški menadžment, proces, poslovanje, strategija, konkurencija, okolina, ciljevi, koraci

## Summary

The paper itself leads to the idea that the process of strategic management is the foundation of a successful business, because the process creates a unique strategy that helps the company to win and beat competition in the market, when launching new products that more easily achieve goals. In addition to the above process, a sustainable long-term business is created because possible changes in a turbulent environment that may affect the company are anticipated, as well as various competitive advantages that outweigh our competition in the market. The process of strategic management considers and analyzes the surrounding organization because of the steps of setting the direction of the company considers the very purpose of the existence of the company. Based on this, the most desirable strategy that is implemented in the business is created and selected. An error can occur at each step in the process, so the last stage of control reviews and corrects any errors.

**KEY WORDS:** strategic management, process, business, strategy, competition, environment, goals, steps

## **Popis korištenih kratica**

SWOT – analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji

PESTEL - analiza političkih, ekonomskih, sociokulturnih, tehnoloških, okolišnih i pravnih čimbenika

BDP – bruto domaći proizvod

BCG – Boston consulting group

ROI – povrat na uloženo

EPS – zarada po dionici

ROA – povrat na imovinu

EVA – ekonomska dodana vrijednost

MVA – tržišna dodana vrijednost

BSC – balance score card

## Sadržaj

UVOD	2
1. STRATEŠKI MENADŽMENT	3
2. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA	3
3. Prva etapa/situacijska analiza	4
3.1.1. Analiza eksterne okoline	5
3.1.2. Analiza makrookoline	5
3.1.3. Analiza industrijske grane poduzeća	7
3.1.4. Analiza strategijske grupe	7
3.1.5. Analiza interne okoline	8
3.1.6. Swot analiza	9
3.1.7. Analiza lanca vrijednosti	11
3.1.8. Primjer analize okoline	12
4. Druga etapa/ postavljanje usmjerenja organizacije	15
4.1.1. Strateška vizija	15
4.1.2. Strateška misija	16
4.1.3. Strateški ciljevi	17
4.1.4. Primjer ciljeva poduzeća	18
5. Treća etapa	19
5.1.1. Formuliranje strategije	19
5.1.2. Portfolio strategije	20
5.1.2.1. BCG matrica	20
5.1.2.1.1. Primjer BCG matrice	22
5.1.2.2. 7S strateški model	23
5.1.2.3. GE Matrica	24
5.1.2.4. Pet generičkih konkurentskih strategija	25
6. Implementacija strategije	31
7. Kontrola strategije	33
Zaključak:	34
Literatura:	35
Popis slika	37





## UVOD

Najvažniji aspekt svakog poslovanja je dobar i kvalitetan menadžment. Menadžment je proces i umijeće vođenja drugih ljudi te obavljanje zadataka tuđim naporima, pa iz toga slijedi definicija kako je “Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efektivnu i učinkovitu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije”.(Lozić, 2012;13 )Polazeći iz definicije uloga menadžmenta poduzeća menadžeri obavljaju poslove planiranja i postavljanja ciljeva koje poduzeće želi ostvariti i pritom stvara strategiju kako doći do željenih rezultata, zatim organiziranja rada i podjela odgovornosti, vođenja zaposlenika u radu te motiviranjem, upravljanja ljudskim potencijalima te kontroliranja kako bi se postavljena strategija primjenjivala u radu.

Svako poduzeće teži napretku, poboljšanju poslovanja, ostvarivanju profita te stvaranju dodane ekonomske vrijednosti te si uvijek zadaje neke nove ciljeve koje treba postići na efikasan i učinkovit način, korištenjem organizacijskih resursa te s vidljivim napretkom prema ostvarenju ciljeva, ali i sa što manjim troškovima za samo poduzeće, te pritom trebaju jasno definiranu strategiju koja im pomaže na putu do zacrtanih ciljeva. Pritom koriste proces strateškog menadžmenta i razne alate koji se u njemu nalaze. Proces kreira novu strategiju i implementiraju u postojeći proces poslovanja poduzeća, i na kraju se kontrolira sukladnost te poduzimaju korektivne mjere.

Glavna tema ovog rada te ujedno i prva hipoteza je prikazivanje procesa strateškog menadžmenta kao temelja uspješnog poslovanja organizacije, dok je druga hipoteza kako je strateški menadžment važan za stvaranje konkurentskih prednosti kojima naše poduzeće postaje bolje i uspješnije nad svojom konkurencijom. Bitno je istaknuti se dobrom strategijom i jasnim razrađenim planovima privlači veći broj kupaca te tako ostvaruje i veći profit poduzeća, jer u današnjem poslovanju nije dosta biti bolji od konkurencije već najbolji u pojedinoj grani industrije. Osim stvaranja konkurentskih prednosti dobro postavljena strategija određuje smjer i uspjeh poslovanja, te se s njome unapređuje poslovanje.

U prvom poglavlju objašnjavat će se pojam strateškog menadžmenta i njegova uloga u poslovanju, zatim drugo poglavlje definira sam proces strateškog menadžmenta i kreće u objašnjavanje svake od pojedinih etapa. U trećem poglavlju kreće se analizama eksterne okoline koja obuhvaća analizu makrookoline, analiza industrijske grane poduzeća, analiza

strategijske grupe te zatim analiza interne okoline, swot analiza i analiza lanca vrijednosti. U četvrtom poglavlju opisuje se postavljanje usmjerenja organizacije, to jest strateška vizija, misija te strateški ciljevi. U petom poglavlju definira se treća etapa procesa strateškog menadžmenta te zatim formuliranje strategije. Pri formuliranju strategije koristimo se portfolio strategijama te tako rad prikazuje BCG matricu, 7s strateški model, GE matricu i pet generičkih konkurentskih strategija. Šesto poglavlje opisuje implementiranje strategije, dok u sedmom poglavlju je opisana završna faza procesa. Na samom kraju dan je zaključak u čemu se ogleda važnost samog procesa strateškog menadžmenta.

## 1. STRATEŠKI MENADŽMENT

Strateški menadžment važna je karika poduzeća koja nudi pogled na dugoročno poslovanje i postizanje održive konkurentske prednosti. Poduzeća moraju razmišljati dugoročno ukoliko žele osigurati sigurnost svog poslovanja, a tome im pomaže jasna i definirana strategija i zacrtan strategijski menadžment. Tako je strategija način s kojim se ostvaruju zadani planovi poduzeća i ona kao temelj strateškog menadžmenta mora biti ispravno provedena i ugrađena u poslovanje to jest stavljena u akciju pomoću raznih menadžerskih alata i procedura, dok je strateški menadžment spoj klasičnog menadžmenta i postavljene strategije poduzeća koji predstavlja razne odluke i akcije poduzeća kojima je primarni cilj proizvesti i interpretirati planove s kojima se utječe na realiziranje ciljeva poduzeća.

Strategijski menadžment je skup odluka i planova koji formuliraju i implementiraju strategiju kojom ćemo osvojiti i zadržati kompetitivne prednosti na tržištu i postići ciljeve organizacije (Lozić, 2012:96) Temeljna karakteristike strateškog menadžmenta su: da je to jedan neprekidan ponavljajući proces, koji nakon zadnje etape kreće ponovno.

Buble (2005) kako je navedeno u knjizi Duspara i Knežević (2017: 12) strateški menadžment objašnjava kao kontinuirani proces koji je usredotočen na održavanje organizacije kao cjeline koja je oblikovana prema sredini u kojoj se nalazi, dok Križmarić (2014: 49) “strateški menadžment opisuje kao proces koji objedinjuje određivanje ciljeva koji se žele postići, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i samu implementaciju strategije te naposljetku kontrolu provođenja postavljene strategije”.

Osim promišljanja o budućim aktivnostima i dugoročnom poslovanju, strateški menadžment ima važnu ulogu u suvremenoj ekonomiji zbog nepredvidljivih promjena u okruženju poduzeća, na način da predviđa na koje načine promjene u okruženju mogu utjecati na poslovanje poduzeća, te da iskoristi te promjene u svoju korist i pripremi poduzeće na njih.

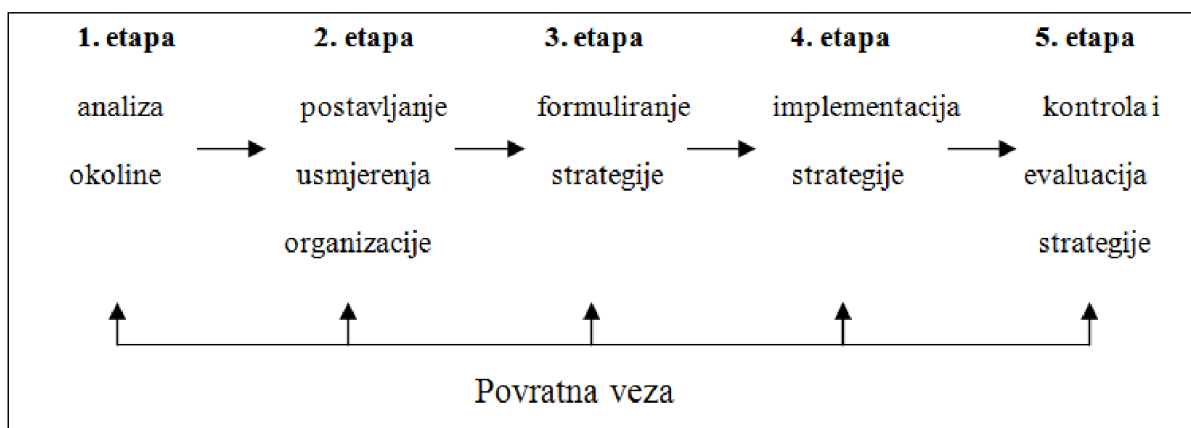
Tako su zadaci strateškog menadžera odrediti misiju poduzeća odnosno odrediti poslove koje će poduzeće obavljati, koncipirati filozofiju poduzeća, odrediti politiku poduzeća, zacrtati i postaviti ciljeve, razvijati strategiju, pronalaženje i educiranje novih zaposlenika, određivanje načina na koji će se obavljati poslovne aktivnosti.

Uloge strateškog menadžmenta su iznimno zahtjevne te obuhvaćaju brojne aspekte poslovanja koji trebaju biti uravnoteženi kako bi poduzeće dobro funkcioniralo te uloge su:”analizirati prilike, prijetnje, snage i slabosti poduzeća za formiranje pregleda situacije i potom identificirati situaciju u kojoj se poduzeće nalazi te pomoću nje odrediti strategiju koja je potrebna za primjenu”, Ivanović(2015) zatim je potrebno preporučiti specifične tokove akcija (kad je primjereno), detaljizirati strategije i planove, uzimajući u razmatranje promjene u organizaciji, financijske zahtjeve te implikacije rokova i poslovne odnose, zatim treba izoštriti analitičke sposobnosti koje su nužne u raznim funkcijskim dijelovima organizacije kao: proizvodnji, financijama, marketingu, operacijskim istraživanjima, kadrovima, odnosno u problemima koji se protežu kroz cijelo poduzeće.“ Nakon svega toga potrebno je izraditi pisanu dokumentaciju za analizu i daljnje planove za buduće akcije.

Za kvalitetno provođenje strateškog menadžmenta zaduženi su: odbor direktora čija je funkcija izrada misije, ciljeva, vizije te strategije, zatim top menadžment koji donosi glavne odluke u poduzeću, te mu je zadaća implementirati strategiju u proces poslovanja i odjel za planiranje koji može u ponekim slučajevima pomoći top menadžmentu u provođenju strategije.

Strateški menadžment mora dati odgovore na 3 važna strateška pitanja, a to su: gdje se poduzeće nalazi u ovom trenutku, kamo želi napraviti pomak te kako će doći do postavljenog cilja (Duspara i Knežević, 2017: 16) kako bi odgovorili na pitanje gdje se poduzeće nalazi bitno je znati u kojem segmentu poduzeće djeluje, koliki ima tržišni udio, kako bi odgovorili na pitanje kamo želimo ići, moramo znati našu viziju, misiju, i postavljene ciljeve koje nastojimo ostvariti, te na kraju kako doći do određenog cilja odnosno koju strategiju koristiti kako bi došli do tamo. Osim osnovnih pitanja strateški menadžment mora dati odgovore i na pitanja o našem tržištu, kako se mijenja, koji su novi trendovi na njemu, zatim tko je naša konkurencija i koje su njihove prednosti i slabosti, koje su moguće promjene koje se mogu dogoditi na našem tržištu i industrijskoj grani. Odgovorima na ova pitanja menadžeri postižu ostvarivanje strateških prednosti poduzeća i zapravo čine temelj čitavog procesa strateškog menadžmenta, od analize okoline do kontrole postavljene strategije.

## 2. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA



Slika 1. Proces strateškog menadžmenta

Izvor: (Mihanović Danijela prema Buble M.: Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., p. 111.)

Proces strateškog menadžmenta započinje prvom etapom to jest potrebno je izvršiti analizu unutarnje i vanjske okoline. Analizu je moguće napraviti uz pomoć SWOT analize koja detektira snage i slabosti iz unutarnje okoline, te prilike i prijetnje iz vanjske okoline te PESTEL analize. Druga etapa predstavlja postavljanje usmjerenja organizacije odnosno analizu misije, vizije, ciljeva i planirane strategije poduzeća, te je osobito važno postojanje sklada između ta 4 elementa kako proces dobro funkcionirao, te kako bi se mogla razviti i upotrijebiti najbolja strategija. Treća etapa je najvažnija jer se u njoj na temelju prethodnih analiza formulira određena strategija koju će poduzeće primjenjivati u svom poslovanju. Četvrta faza predstavlja implementiranje formulirane strategije u poslovanje, dok peta etapa predstavlja kontrolu i ocjenjivanje uspješnosti implementirane strategije, te s njom završava ciklus procesa strateškog menadžmenta.

### 3. Prva etapa/situacijska analiza

Situacijska analiza je analiza okoline u promjenjivom okruženju poduzeća jer je važno dobro razumjeti i vidjeti gdje se nalazi poduzeće i kako ostvariti rast i dugogodišnji razvoj. „Analiza situacije je ključan korak za uspostavljanje dugoročnog odnosa s klijentima. U korporativnom životu situacijska analiza pomaže u definiranju trenutne situacije i djelovanju kako bi se nastavilo napredovati.“ (11)

„Analiza okoline obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline što bi se moglo pojednostavljeno protumačiti kao skeniranje okoline kojoj je svrha identifikacija strateških faktora.“ (Kadlec, 2013: 4)

### **3.1.1. Analiza eksterne okoline**

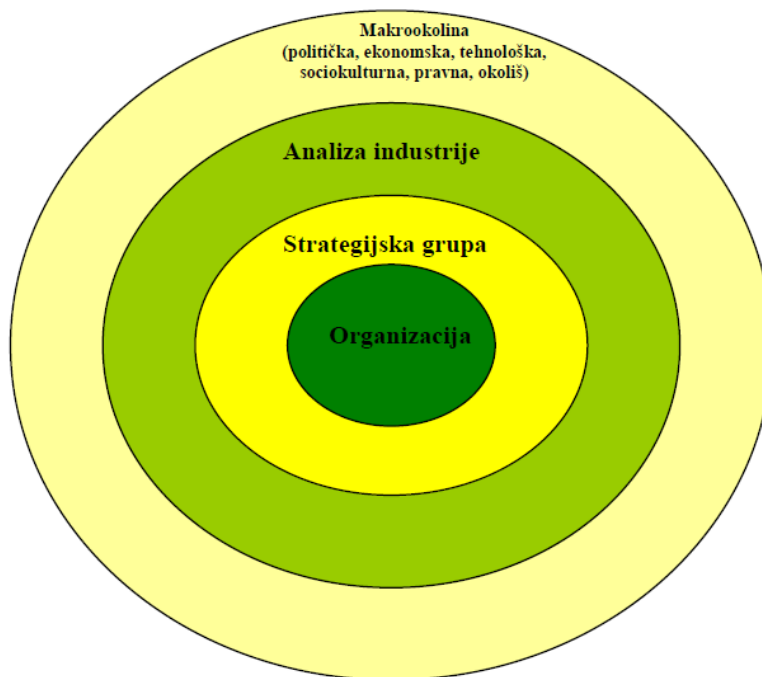
Eksterna okolina poduzeća čini skup faktora koji se nalazi izvan poduzeća te na koje menadžment ne može utjecati. Takva okolina obuhvaća sve činitelje koji određuju okruženje poduzeća, i predstavlja potencijalne prilike i prijetnje s kojima se poduzeće može susresti.

Analiza vanjske okoline odgovara na pitanja:

- Kakvi su novi i postojeći trendovi u okolini poduzeća i industriji?
- Kakvi su stavovi konkurenata o promjenama okoline?
- Koje sile postoje i kako one utječu na poduzeće?
- Je li industrija u kojoj se poduzeće nalazi atraktivna/neatraktivna i kakva će ona biti u budućnosti?

### **3.1.2. Analiza makrookoline**

Prvi korak u dobrom definiranju okoline poduzeća je analiza makrookoline, iza koje slijede analiza industrijske grane poduzeća, analiza strategijske grupe, te na kraju analiza interne okoline poduzeća.



*Slika 2. Analiza makrookoline*

*(izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split, prema Carpenter, A. Mason; Sanders, Wm. Gerard: Strategic Management, Concepts and Cases –A Dynamic Perspective, Second Edition, Pearson, Prentice Hall, New York, 2009., str. 132.)*

Analizu makrookoline vršimo pomoću PESTEL analize to jest analize političkih, ekonomskih, sociokulturnih, tehnoloških, okolišnih i pravnih čimbenika. Sama analiza svojim djelovanjem predočava stanje u industriji u kojoj se poduzeće nalazi, kako ti čimbenici utječu na poslovni rezultat poduzeća, trendove i karakteristike industrije, te budući smjer kretanja industrije. Zadatak PESTEL analize je pružiti menadžerima pregled okoline u kojoj se nalaze te rezultate te analize primijeniti na misiju, viziju te ciljeve poduzeća. Kako bi izradili PESTEL analizu potrebno je pratiti sljedeće korake: 1. Treba razmotriti posebno svaki element analize te ga smjestiti u razne situacije do kojih poduzeće može doći. 2. Potrebno je analizirati sve značajne informacije dobivene iz analize 3. nakon obavljenih prethodnih koraka potrebno je izraditi matricu odlučivanja.

Politički čimbenici prikazuju političku okolinu i stanje u državi u kojoj se poduzeće nalazi. Ukoliko je politička okolina dobra, sigurnije je ulaganje i efektuiranje. Isto tako politički čimbenici orijentirani su na stabilnost političke okoline, zakonska pitanja, izvozne politike, porezne politike, zaštitu na radu i sl.

Ekonomski čimbenici su dugotrajni čimbenici koji utječu na sveobuhvatnu situaciju na tržištu te prikazuju ekonomsku okolinu te promjene na koje poduzeće nema utjecaja. Ekonomski



čimbenici predočuju odgovore na pitanja: kakve su sadašnje i buduće kamatne stope? Kakav je trenutni stupanj inflacije i buduće tendencije? Kako se kreće stopa zaposlenosti i koji su budući trendovi? Isto tako prikazuje i kretanje BDP-a.

Sociokulturni čimbenici su odraz sociokulturne okoline, a oni prikazuju „životni stilovi, navike, religija, stavovi i slično vrlo su utjecajni na konačnu potrošnju. Osim toga, definiraju i radne navike te odnos prema radu i imovini. Sve je to važno za kompaniju koja želi investirati novac.“ (Lozić, 2012: 105)

Tehnološki čimbenici prikazuju kako veća razina tehnologije i informatičke pismenosti ima bolji i veći utjecaj na proizvodnju, te se na taj način više proizvodi uz smanjene troškove.

Tehnološki čimbenici daju odgovore na pitanja: da li postoji interes za razvoj novih tehnologija i povećanja istraživanja i razvoja unutar poduzeća, Kakvi će trendovi na tom polju biti u budućnosti? i slično.

Okolišni čimbenici „Odnose se na legislativu o reguliranju zagađenja i sve reperkusije koje se mogu odraziti na kompaniju. Menadžment mora imati točne i precizne podatke o zakonima, pravilima i normama kako kompanija ne bi upala u nepotrebne naknadne troškove.“ (Lozić, 2012: 105)

Zakonski čimbenici povezani su s političkim čimbenicima u smislu zakonske legislative te pruža odgovore na pitanja o pravilima tržišta, monopolima i tržišne utakmice, postoji li zakon koji štiti prava potrošača, postoji li zakon o zaštiti zaposlenika, postoji li zakon o zaštiti vlasničkih i intelektualnih prava.

### **3.1.3. Analiza industrijske grane poduzeća**

Industrija je pojam koji opisuje položaj poduzeća ili skupine poduzeća koji proizvode i nude slične ili iste proizvode na zajedničkom tržištu. „U većini industrija javlja se snažna fragmentiranost tržišta, mada još uvijek postoje industrijske grane u kojima vlada podjela tržišta između nekoliko velikih subjekata.“ (Lozić, 2012: 106) Na temelju toga mogu se u pojedinoj industriji javiti monopoli to jest situacije kad pojedino poduzeće kontrolira tržište, duopoli kad dva poduzeća vladaju na tržištu, te oligopoli to jest situacije kad je tržište podijeljeno između nekoliko jakih subjekata.

Analizu industrije određuje se tako da se prvo analizira industrijska grana u kojoj se poduzeće nalazi, te je potrebno razmotriti sve supstitucijske proizvode koji se pojavljuju u toj industriji. Nakon toga potrebno je definirati tržište na kojem će poduzeće djelovati te konkurencija koja

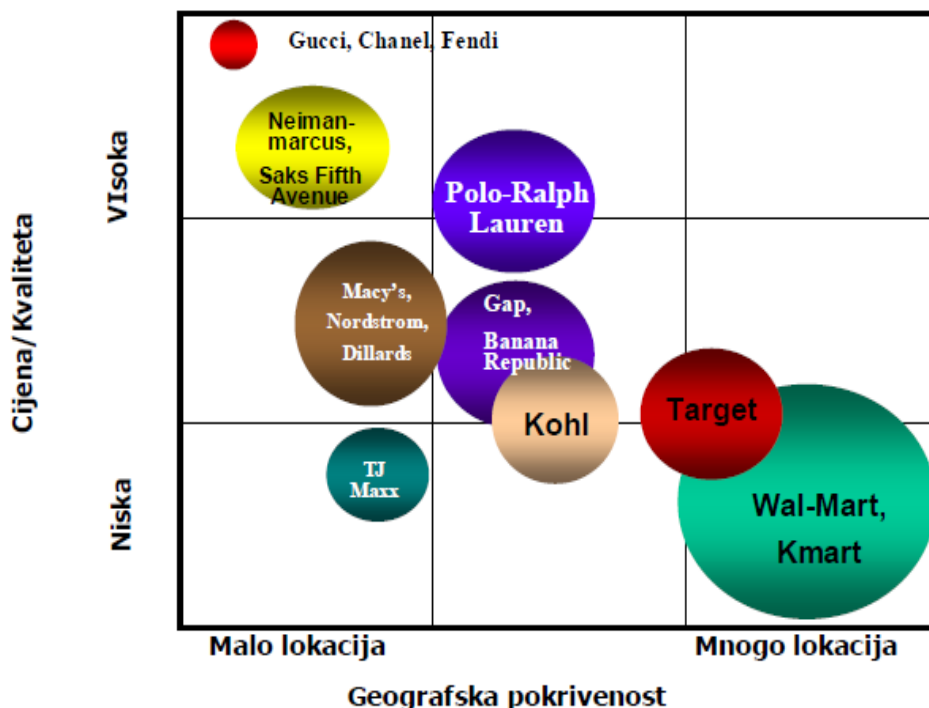
se tamo nalazi i koja se može pojaviti. „Sve to dovodi do analize tržišnih potencijala i isplativosti nastupa na tržištu ili odustajanja od ulaska.“ (Lozić, 2012: 106)

### 3.1.4. Analiza strategijske grupe

„Strategijska grupa je skupina tvrtki sličnih konkurentskih pristupa i tržišnih pozicija u određenoj industriji.“ (Lozić, 2012: 112) Takve skupine poduzeća pojavljuju se na tržištu te imaju iste karakteristike, no različite nastupe na tržištu, te zbog povećane konkurencije pokušavaju smisliti nove opcije za poboljšanje svojih tržišnih pozicija.

„Teorija strateških grupa predviđa postojanje stabilnih grupa poduzeća sa sličnim poslovnim strategijama, gdje se strateške grupe razlikuju po uspješnosti poslovanja i reakcijama na vanjske šokove. Analiza strateških grupa ima za cilj pregled ključnih strategija u industriji i utvrđivanje njihove efektivnosti.“ (Pleština, 2010) Takvom analizom postiže se pregled sadašnjih i budućih potencijalne konkurencije, te navodi poduzeće da pomno razmotri svoj položaj na tržištu te osigurava razne opcije kako da poboljša taj položaj i ostvari bolje konkurentске prednosti.

Tako ta poduzeća koriste razne strategije u tome, a najpoznatija je mapa strategijske grupe koja označava alat kojim se uspoređuju tržišne pozicije određenih poduzeća, te kojim se grupiraju poduzeća i definiraju po cijeni/kvaliteti i po geografskoj pokrivenosti koju poduzeće zadovoljava.



### *Slika 3. Analiza strategijske grupe*

*(izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Thomson Jr, A. Artur; Strickland III, A. J.; Gamble, E. John: Strateški menadžment, 14. izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate d.o.o., Zagreb, 2005., str. 76.)*

Navedena slika predstavlja mapu strategijske grupe maloprodajnih lanaca koja predstavlja matricu sa elementima cijene/kvalitete na x osi i geografske pokrivenosti na y osi. Tako se na slici može vidjeti kako najveću geografsku pokrivenost drži Wal-Mart i Kmart dok istodobno oni imaju vrlo nisku kvalitetu i cijenu. S druge strane najviše cijenu i kvalitetu drže Gucci, Chanel i Frendi čija su poduzeća poznata po odličnim proizvodima no oni imaju malu geografsku pokrivenost. Najviše poduzeća nalazi se u sredini mape, no osim gustoće ti trgovački lanci nalaze se pri srednjoj cijeni/kvaliteti te srednjem segmentu geografske pokrivenosti. „Ne mogu se koristiti strategijom niskih cijena i velikog obrtaja, a ni visokih cijena i malog obrtaja, ali velike profitabilnosti. U nekim se dijelovima i preklapaju, što još više zaoštrava njihove konkurentske položaje.“ (Lozić, 2012: 113)

#### **3.1.5. Analiza interne okoline**

Interna okolina poduzeća je okolina unutar samog poduzeća na koje menadžment može utjecati. Interna okolina obuhvaća sve procese, procedure i kulturu unutar nekog poduzeća te se na te čimbenike može utjecati. Analiza interne okoline daje odgovore na pitanja poput: da li je postojeći proizvod dobar i dali ga se isplati proizvoditi? Koje dijelove poduzeće može poboljšati, što utječe na uspjeh poduzeća, te može li se na te čimbenike djelovati? Na koje načine poduzeće može poboljšati efikasnost poslovanja.

„Navedena pitanja odnose se na sposobnost poduzeća i njegove kompetencije koje ono mora sagledati i razumjeti prije nego što formira neku od strategija ili pak izvrši primjene postojeće strategije.“ (Bjelić, 2019: 21) Sama analiza unutarnje okoline daje pregled snaga i slabosti poduzeća koja su važna sastavnica za spoznavanje koje funkcijske dijelove poduzeća treba poboljšati. Funkcijska analiza poduzeća pregledava dijelove: istraživanja i razvoja, marketinga, financija, proizvodnje, ljudskih potencijala te samog menadžmenta.

<b>MENADŽMENT I ORGANIZACIJA</b>	<b>MARKETING</b>	<b>LJUDSKI POTENCIJALI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvaliteta menadžmenta.</li> <li>• Kvaliteta osoblja.</li> <li>• Razina centralizacije.</li> <li>• Organizacijska struktura.</li> <li>• Planiranje, informiranje i kontrola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanali distribucije.</li> <li>• Udio u tržištu.</li> <li>• Efikasnost oglašavanja.</li> <li>• Zadovoljstvo kupaca.</li> <li>• Kvaliteta proizvoda.</li> <li>• Servisna reputacija.</li> <li>• Povrat na prodajne napore.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanje i iskustvo zaposlenika.</li> <li>• Radničko organiziranje.</li> <li>• Izostanci s posla.</li> <li>• Zadovoljstvo radom.</li> <li>• Pritužbe i prigovori.</li> </ul>
<b>FINANCIJE</b>	<b>PROIZVODNJA</b>	<b>ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitna marža.</li> <li>• Odnos duga i glavnice.</li> <li>• Stanje zaliha.</li> <li>• Povrat na investirano.</li> <li>• Kreditni rejting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokacija proizvodnje.</li> <li>• Tehnološko zastarijevanje strojeva.</li> <li>• Sustav prodaje.</li> <li>• Kontrola kvalitete.</li> <li>• Produktivnost/efikasnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentalna istraživanja.</li> <li>• Kapacitet laboratorija.</li> <li>• Programi istraživanja.</li> <li>• Inovacije proizvoda.</li> <li>• Tehnološke inovacije.</li> <li>•</li> </ul>

*Tablica 1. Analiza interne okoline*

(izvor: Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta, Split prema Daft, L. Richard; Marcic, Dorothy: Management: The new workplace, Sixth Edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2009., str. 176.*)

### **3.1.6. Swot analiza**

Svrha dosad obavljenih analiza prikazuje se Swot analizom te je to analiza koja na temelju prikupljenih informacija iz unutarnje i vanjske okoline daje podatke o snagama i slabostima te potencijalnim prilikama i prijetnjama. „Ova analiza usmjerena je na faktore koji imaju utjecaj na poslovanje, ali iz bližeg (mikro) okruženja u odnosu na makro okruženje. „(Mihailović, Marjanović i Spasić, 2018: 64) Tako se temeljna pretpostavka swot analize bazira na činjenici da je za provedbu uspješne strategije potrebno razmotriti organizacijske resurse i procese, sa promjenama u okolini poduzeća. Snage predstavljaju osobine organizacije na temelju kojih se stvara konkurentna prednost poduzeća. Slabosti prikazuje nedostatke u poslovanju poduzeća, te traže odgovore na poboljšavanje tih nedostataka. Prilike su potencijalne mogućnosti koje se stvaraju s promjenama okoline, te na koje poduzeće mora biti spremno kako bi ih moglo što bolje iskoristiti, dok su prijetnje razne situacije koje dovode u opasnost poduzeće i njegovo

poslovanje. Na temelju ovih objašnjenja swot analiza daje odgovore na pitanja: kako raspoznati unutarnje snage poduzeća, te dali s njima poduzeće i kako ostvaruje prednosti na tržištu?, koje su unutarnje slabosti poduzeće i kako one utječu na poslovanje?, koje su potencijalne prilike i kako ih ostvariti?, koje su potencijalne prijetnje i kako ih ukloniti?

**SWOT matrica**

	<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>Unutarnji faktori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitetni ljudski potencijali.</li> <li>▪ Dokazano uspješan menadžment.</li> <li>▪ Tehnološke vještine.</li> <li>▪ Vodeći brendovi.</li> <li>▪ Provjerena kvaliteta proizvodnje.</li> <li>▪ Povjerenje potrošača i izgrađeni odnosi.</li> <li>▪ Razvijena prodaja i distribucijski kanali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Slab menadžment.</li> <li>▪ Nedostatak kvalitetnog osoblja.</li> <li>▪ Nerazvijene tehničke vještine.</li> <li>▪ Nedostatak poznatih brendova.</li> <li>▪ Problematična kvaliteta proizvoda.</li> <li>▪ Nepovjerenje potrošača.</li> <li>▪ Nerazvijeni distribucijski kanali.</li> </ul>
	<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<b>Vanjski faktori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promjena ukusa potrošača.</li> <li>▪ Otvaranje novih tržišta.</li> <li>▪ Povećanje potražnje.</li> <li>▪ Promjena poreznih stopa.</li> <li>▪ Tehnološki napredak.</li> <li>▪ Novi distribucijski kanali.</li> <li>▪ Promjena demografske strukture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promjena ukusa potrošača.</li> <li>▪ Odumiranje pojedinih tržišta.</li> <li>▪ Smanjenje ukupne potražnje.</li> <li>▪ Promjena poreznih stopa.</li> <li>▪ Tehnološki napredak.</li> <li>▪ Novi distribucijski kanali.</li> <li>▪ Promjena demografske strukture.</li> </ul>

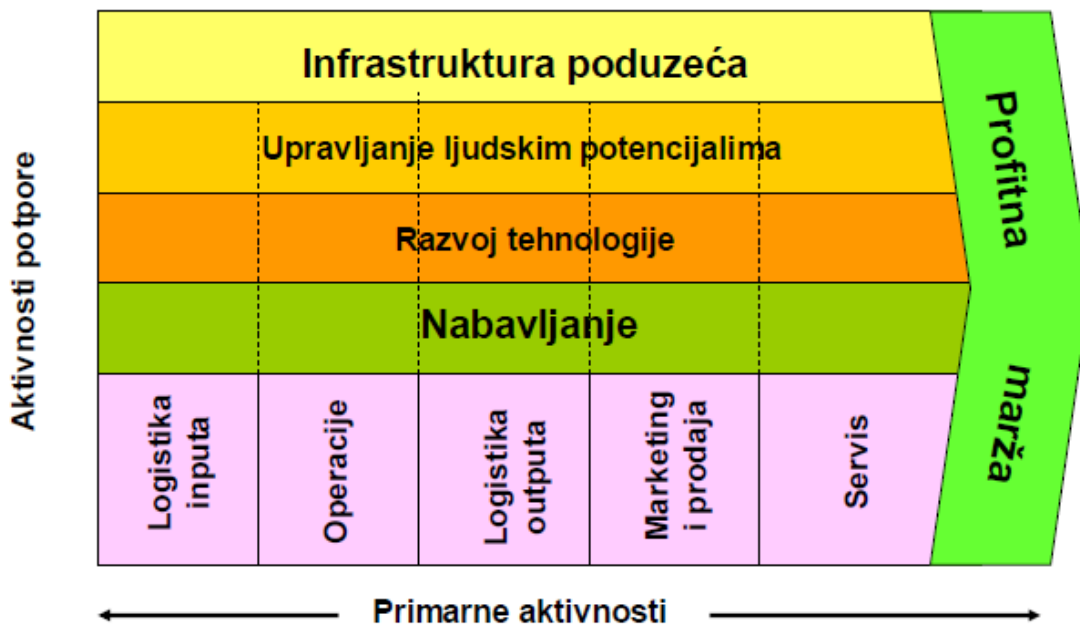
*Tablica 2. SWOT analiza*

*(izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split)*

### **3.1.7. Analiza lanca vrijednosti**

Lanac vrijednosti predstavlja proces kojim se proizvode proizvodi, te obavljaju razne aktivnosti s kojima se nastoji ostvariti konkurentsku prednost. Zbog nekih aktivnosti pojedina poduzeća se razlikuju od ostalih, te je važno provesti analizu tih aktivnosti kako bi znali koje nam aktivnosti donose bolji status, ostvaruju bolju konkurentsku prednost te povećavaju zaradu poduzeća.

## GENERIČKI LANAC VRIJEDNOSTI



*Slika 4. Analiza lanca vrijednosti*

*(izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split)*

Slika prikazuje lanac vrijednosti poduzeća koji se sastoji od dvije skupine aktivnosti, a to su primarne i sekundarne. U primarne aktivnosti spadaju sve aktivnosti koje su vezane izravno za sam proces proizvodnje proizvoda a neke od njih su primanje inputa u proizvodni proces, proizvodnja, operacije s gotovim proizvodima, post proizvodne aktivnosti kao što su marketing i prodaja i na kraju servis proizvoda ukoliko dođe do kvara. Sekundarne aktivnosti ili aktivnosti potpore su one aktivnosti koje nisu direktno vezane uz proces proizvodnje, no svejedno pomažu poduzeću da uspješno obavlja poslovnu djelatnost. U takve aktivnosti spadaju infrastruktura poduzeća, ljudski potencijali koji se brinu o zapošljavanju, edukaciji i osposobljavanju zaposlenika, razvijanje tehnologije te s time poboljšanje inovativnosti i upotreba novih tehnologija prilikom poslovanja i na kraju opskrba resursima poduzeće. Svaka od tih aktivnosti važna je za kvalitetan rad poduzeća, te su one međusobno povezane i determiniraju način na koji poslujemo bolje od konkurencije.

### 3.1.8. Primjer analize okoline

DIMENZIJE OKOLINE	PRILIKE +	PRIJETNJE -	SNAGA UTJECAJA	VAŽNOST FAKTORA	UKUPNA OCJENA
<b>POLITIČKO - PRAVNA DIMENZIJA</b>					
❖ Stabilnost vlade u državi		-	-3	8	-24
❖ Trenutačna pravna regulativa	+		+4	9	36
❖ Promjene u politikama		-	-3	8	-24
<b>EKONOMSKA DIMENZIJA</b>					
❖ Ekonomska situacija u državi		-	-5	5	-25
❖ Naklonost stranih investitora	+		+5	5	25
❖ Konkurencija	+		+2	1	2
<b>SOCIJALNA DIMENZIJA</b>					
❖ Životni trendovi i navike	+		+4	5	20
❖ Demografske karakteristike	+		+3	3	12
❖ Stavovi kupaca i potrošača	+		+4	5	20
<b>TEHNOLOŠKA DIMENZIJA</b>					
❖ Poremećaj tehnologija		-	-5	10	-50
❖ Praćenje trenova u tehnologiji	+		+5	10	50
❖ Tehnološka legislativa i patentna zaštita	+		+4	10	50
<b>UKUPNO</b>					<b>92</b>

Tablica 3. Primjer analize opće okoline

(izvor: Bjelić, M., (2019), *Strateška analiza poduzeća „Siemens d.d.“*, Split: Sveučilište u Splitu prema podacima iz članka poduzeća "Siemens d.d. Hrvatska")'

Prvi primjer navodi analizu opće okoline te prikaz u tablici sa potencijalnim prilikama i prijetnjama, te snagom i važnošću utjecaja na organizaciju, te su tako u obzir uzete političko-pravne varijable, ekonomske, socijalne i tehnološke.

„U **političko pravnoj dimenziji**, prijetnju predstavljaju čak dvije stavke. Prva stavka je stabilnost Vlade u državi Hrvatskoj dok se druga odnosi na promjene u politikama. Davne 2006. godine, prema podacima poduzeća, tvrtka se našla pred problemima korupcije, promjene u politikama samog poduzeća, ali i Vladine umješnosti u poslovanje istog.“ (Bjelić, 2019: 25)

„*Siemens d.d.*“ u to vrijeme nije učinio dovoljno da svoje vrijednosti, politike i postupke učvrsti u praksu tvrtke. Nedostajalo im je vodstvo i kultura, komunikacija, obuka, a tvrtka nije poduzimala odgovarajuće mjere za kažnjavanje kršenja. Siemens je srećom na vrijeme shvatio da moraju napraviti neke promjene u svom poslovanju kako bi premostio jaz između teorije i prakse. “(Bjelić, 2019: 25)

“Dok se tvrtka kroz godine oporavljala od problema i raznih promjena, Vlada je i dalje iznosila određene zakone koji su se odnosili na područja organizacije, vlasništva, ali i tržišta te na taj način bila „umiješana“ u poslovanje poduzeća. “(Bjelić, 2019: 25)

“Kroz **ekonomsku dimenziju**, nažalost, ističe se ekonomska situacija u Hrvatskoj. Kao što je i poznato, Hrvatsku je do dana današnjeg financijska kriza pogodila barem nekoliko puta. Još uvijek se ne zna te se još uvijek postavlja pitanje hoće li se država podignuti te nešto napraviti povodom toga? Iz određenih izvora poznato je kako RH trenutačno uživa u rastu koji vuče turizam i potražnja iz inozemstva, dok javni dug s kamatama raste iz dana u dan. Za Siemens u ovom slučaju, ekonomska situacija predstavlja veliku prijetnju, odnosno snažno utječe na poslovanje poduzeća. “(Bjelić, 2019: 25)

“Prilike se odnose na naklonost stranih investitora, ali i na konkurenciju koja na ovo poduzeće ima izuzetno slab utjecaj te se Siemens kao vodeći u industriji previše ne "zamara" s istom. Faktori **socijalne dimenzije** za Siemens predstavljaju, kao što se jasno može vidjeti, samo prilike čija je važnost izuzetno bitna za poslovanje tvrtke. Životni se trendovi i navike ali i stavovi kupaca iz dana u dan mijenjaju, ali na bolje. Sve je veće informacijsko obrazovanje te zanimanje za ovakva i slična područja.”(Bjelić, 2019: 25)

“U **tehnološkoj dimenziji**, jedina prijetnja koja utječe na poslovanje Siemens-a je, naravno, poremećaj same tehnologije. Kroz godine, kompanija nije imala problema s navedenim iz razloga što je uspjela izgraditi sustav za obranu od pada iste. No, zbog mogućnosti pojave poremećaja u bilo kojem trenutku, ovaj faktor ima dosta velik utjecaj na poslovanje.”(Bjelić, 2019: 25)



DIMENZIJE POSLOVNE OKOLINE	PRILIKE +	PRIJETNJE -	SNAGA UTJECAJA	VAŽNOST FAKTORA	UKUPNA OCJENA
KUPCI ILI POTROŠAČI	+		+5	10	+50
DOBAVLJAČI	+		+3	9	+27
KONKURENTI	+		+2	1	+2
DIONIČARI	+		+4	7	+28
<b>UKUPNO</b>					<b>87</b>

Tablica 4. Analiza poslovne okoline

(izvor: Bjelić, M., (2019), *Strateška analiza poduzeća „Siemens d.d.“*, Split: Sveučilište u Splitu prema podacima iz članka poduzeća "Siemens d.d. Hrvatska")'

„Iz tablice se može jasno zaključiti kako su zapravo kupci, dobavljači i dioničari oni koji predstavljaju najveću priliku, odnosno pozitivno djeluju na rad tvrtke. Prijetnju u ovom slučaju predstavljaju sindikati iz razloga što su se kroz godine poslovanja "Siemens d.d.-a" pojavljivale razno razne žalbe koje se odnose na kolektivne ugovore, odnosno, na nepostojanje istih.” (Bjelić, 2019: 26)

„"Siemens d.d." kao vodeći u ovoj industriji nije smio dopustiti da radnici same kompanije, koji su u svakom pogledu oni o kojima također ovisi uspješnost poslovanja poduzeća, na neki način naruše svoje interese, radna, ali i druga prava. Kolektivni ugovor je ugovor koji mora postojati u svakoj kompaniji pa tako i u ovoj.

Ukupan predznak analize poslovne okoline je pozitivan što ukazuje na to kako postoji više prilika nego prijetnji te da postoje poticajni uvjeti promatrane okoline u kompaniji "Siemens d.d."(Bjelić, 2019: 26)

#### 4. Druga etapa/ postavljanje usmjerenja organizacije

Postavljanje usmjerenja organizacije znači jasno definirati misiju i viziju poduzeća te ciljeve i postojeću strategiju. Orijentirati i usmjeriti organizaciju znači dovesti ta 4 elementa u skladan odnos, koji služi kao kompas poduzeća na temelju kojeg se može planirati i raditi buduća strategija, te daljnji koraci procesa strateškog menadžmenta.

(Lozić, 2015: 99) prema Thompsonu „Dok je vizija projekcija poduzeća u budućnosti, misija je svrha postojanja poduzeća i sada i u budućnosti. Granica između strategijske vizije i izjave o misiji prilično je oštra: strategijska vizija govori o budućem djelovanju poduzeća i njegovom poslovnom opsegu (*kamo idemo*), a misija poduzeća govori o postojećem poslovnom opsegu i svrsi djelatnosti (*tko smo, što činimo i zašto smo ovdje*). „

Važno je i imati postavljene ciljeve koji moraju biti jasno definirani, jer u protivnom zbog vrlo promjenjive okoline mogu izgubiti na značaju prilikom njihova izvršenja i dolaska do određenih kontradikcija, što dovodi do ugrožavanja i preispitivanja postojeće misije i vizije poduzeća, i na kraju ako ta 3 elementa izgube važnost i budu dovedena u pitanje, tada ni postavljena strategija ne funkcionira i ne daje željene rezultate. Zbog toga je važno precizno odrediti orijentaciju organizacije.

##### 4.1.1. Strateška vizija

Stvoriti viziju poduzeća znači imati jasno razmišljanje o tome u kojem pravcu poduzeće želi ići, kakve ima procjene za budućnost, koje će se promjene dogoditi, na koji način žele poboljšati proizvod, razmišljanje o tržištu, kupcima i ostalim indikatorima koji utječu na poduzeće. (Duspara i Knežević, 2017: 32). Buble et al. (2005) kako je navedeno u radu Kadlec (2013: 6) viziju opisuje kao zamisao nekog budućeg stanja ili događaja te se njome želi usmjeriti zaposlenike u točno određenom pravcu. Vizija mora biti prihvaćena od strane svih pojedinaca jer tada može dobro usmjeriti i motivirati zaposlenike da svojim naporima izvrše zajedničke ciljeve. Isto tako vizija predstavlja načine menadžmenta u izvršenju posla, odgovara na pitanje kamo idemo? Odnosno na koja se tržišta treba fokusirati, usmjeriti pozornost na nove inovativne tehnologije, poboljšanje veza između kupca i proizvoda poduzeća.

Karakteristike koje bi izjava o viziji trebala imati kako bi bila uspješna su da je vizija živopisna, usmjerava ka nekom određenom cilju, fokusirana, fleksibilna, da ju je moguće

provesti u djelo, poželjna i da se lako pamti (Duspara i Knežević, 2017: 33) Uloge strateške vizije su: važan alat menadžmenta koji daje upute i oblikuje poduzeće i dovodi do stvaranja lojalnih kupaca. Takva stvorena vizija mora biti kamen temeljac svakog poduzeća, te se na neki način moraju paziti vrijednosti koje ona predstavlja i osigurati menadžment da pripremi poduzeće za budućnost.

#### 4.1.2. Strateška misija

Misija svakog poduzeća opisuje njegovu svrhu postojanja, zašto uopće postoji i što želi postići (Duspara i Knežević, 2017: 34). Ona definira poslove koje mora poduzeće obaviti, te vrijednosti s kojima poduzeće raspolaže kako bi se ostvarila efektivnost i ciljevi poduzeća. Poželjno je da je izjava o misiji što kraća poruka kako bi stimulirala zaposlenike poduzeća (Mencer, 2012: 177). Tako misiju mora imati osim cijelog poduzeća i svaka poslovna jedinica unutar njega te sve te misije moraju biti usklađene i jasno definirati trenutne poslovne zadatke svake od tih poslovnih odjeljenja. Tako je obavezno na početku procesa strateškog menadžmenta ustvrditi dali postojeća misija usklađena s budućom strategijom poduzeća, a ako nije treba biti iznova sastavljena.

Čimbenici koji su potrebni u definiranju misije su: potrebe ciljanog tržišta poduzeća koji obuhvaćaju što nastojimo zadovoljiti i koji su glavni proizvodi/usluge poduzeća, zatim grupe ciljanog tržišta odnosno kupce i tržišta poduzeća, te na kraju načine na koje proizvodimo proizvode kao što su tehnologija i resursi.

Stvaranje dobre i pouzdane misije je proces koji traje mjesecima, te kako bi misija bila djelotvorna mora biti evaluirana. Evaluaciju misije provodi poduzeće na način da uspoređi misiju sa okolinom poduzeća.

Sadržaj misije prilikom formiranja mora dati odgovore na pitanja: što poduzeće radi to jest na odgovoriti koje proizvode i usluge poduzeće mora proizvesti kako bi zadovoljilo potrebe kupaca, „ sa profitnog i financijskog gledišta misija poduzeća nije stjecanje profita, već objašnjava što treba učiniti i kako djelovati da bi se stekao profit. Stvaranje profita je objektivan i namjeran ishod! „(Duspara i Knežević, 2017: 35).

Kako bi bila uvjerljiva mora imati moćan i snažan ton te ne predugačka i jednostavna za pamćenje kako bi razlikovala poduzeće od konkurencije.

Razlike između strateške misije i vizije su: da se strateška vizija odnosi na budućnost poduzeća, dok misija se orijentira na sadašnjost. Fokus vizije je na: novim potencijalnim

tržištima, na novoj tehnologiji, te na proizvodima koji će zadovoljiti buduće potrebe kupaca, dok je fokus misije na trenutnim proizvodima koji zadovoljavaju sadašnje potrebe kupaca, te tehnologiji koju poduzeće koristi u sadašnjosti.

#### 4.1.3. Strateški ciljevi

Završni dio postavljanja usmjerenja organizacije je odrediti ciljeve poduzeća, pa tako Weihrich i Koontz (1998) kako je navedeno u knjizi Duspara i Knežević (2017: 36) ciljeve objašnjavaju kao „*krajnje točke do kojih poduzeće želi stići*“. Ciljevi se postavljaju zbog korištenja u preformulaciji vizije poduzeća to jest da viziju iskoriste i provedu u određeni cilj koji poduzeće nastoji zadovoljiti, prate rezultate kretanja izvršenja ciljeva i potiču poduzeće da budu kreativni, inovativni te fokusirani na buduće aktivnosti. Dobro realizirani ciljevi znači da su mjerljivi, dostižni, vremenski definirani te jasno određeni. Tako razlikujemo financijske i strateške ciljeve. Financijski ciljevi su ciljevi čija je zadaća postizanje boljih financijskih rezultata, dok su strateški ciljevi oni koji vode poduzeće u buduće poslovanje te su tako orijentirani na postizanje boljih poslovnih rezultata, ne samo financijskih. U nastavku je prikazana tablica s dodatnim poljima na koje se fokusiraju pojedine vrste ciljeva:

Financijski ciljevi (usmjereni na poboljšanje financijskih rezultata)	Strateški ciljevi (usmjereni na poboljšanje dugoročne poslovne pozicije)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Porast godišnjih prinosa</li> <li>● Povećanje profita nakon poreza</li> <li>● Povećanje zarade po dionici</li> <li>● Marže profita</li> <li>● Povrat uloženog kapitala</li> <li>● Dovoljno veliki novčani tokovi za ulaganje u novi kapital</li> <li>● Stabilne zarade u razdoblju recesije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Povećanje određenog tržišnog udjela</li> <li>● Niži ukupni troškovi u odnosu na konkurente</li> <li>● Premašivanje konkurenata u karakteristikama proizvoda, kvaliteti ili usluzi kupcu</li> <li>● Postizanje tehnološkog vodstva</li> <li>● Veći izbor proizvoda u odnosu na konkurente</li> <li>● Jačanje robne marke</li> <li>● Jačanje nacionalne i distributivne sposobnosti u odnosu na konkurente</li> </ul>

Tablica 5. Strateški ciljevi

( izvor: Duspara i Knežević, 2017:37 prema Thompson, A.A. i Gamble, J.E.(2009)

*Essentials of Strategic Managment, McGraw-Hill/Irwin, New York, str.63.)*

Iz navedenog vidimo kako su za kvalitetno poslovanje poduzeća važniji strateški ciljevi, jer financijski ciljevi i njihovi rezultati odražavaju prethodno donesene odluke dok dobro postavljene strateški ciljevi potiču rast i razvoj poslovanja, konkurentske prednosti, te jačanje trenutnog položaja na tržištu. Poduzeća koje se ne nalaze u opasnosti da će izgubiti položaj na tržištu stavljaju naglasak na strategijske ciljeve (Lozić, 2012: 101).

4.1.4. Primjer ciljeva poduzeća

PRIMJERI CILJEVA PODUZEĆA	
<p><b>UNILEVER</b> (Strategijski i financijski ciljevi)</p> <p>Povećati godišnje prinose 5-6% godišnje, povećati marže profita od 11-16% u roku od 5 godina; smanjiti broj od 1200 prehrambenih proizvoda i kućanskih proizvoda i proizvoda za osobnu njegu na 400 temeljnih robnih marki; fokusirati prodajne i marketinške napore na one robne marke koje mogu postati ugledne, vodeće globalne robne marke; modernizirati dobavljački lanac.</p>	<p><b>HEINZ</b> (Financijski i strategijski ciljevi)</p> <p>Ostvariti zarade po dionici u rasponu od 2.15 USD do 2.25 USD u 2004. godini; povećati operativni novčani tok za 45% do 750 milijuna USD; reducirati neto dug za 1,3 milijarde dolara u 2003. godini te nastaviti s jačanjem bilance u 2004. godini; i dalje uvoditi nove i poboljšane prehrambene proizvode; urediti ponudu proizvoda smanjujući broj SKU-a (<i>stock keeping units</i>); povećati potrošnju na trgovačku promidžbu i oglašavanje za 200 milijuna USD kako bi se pojačao ugled i tržišni udio temeljnih robnih marki; osloboditi</p>
PRIMJERI CILJEVA PODUZEĆA	
	se sporednih nerentabilnih linija.
<p><b>THE KROGER COMPANY</b> (Strategijski i financijski ciljevi)</p> <p>Do kraja 2003. godine smanjiti operativne i administrativne troškove za 500 USD; postići veće ekonomije razmjera; reinvestirati u temeljne djelatnosti s ciljem povećanja prodajnog i tržišnog dijela te povećati zaradu po dionici 10-20% u 2002.-2003. i 13-15% godišnje, počevši od 2004.</p>	<p><b>3M CORPORATION</b> (Financijski i strategijski ciljevi)</p> <p>Ostvariti prosječan godišnji rast zarade po dionici od 10 ili više posto; profit na uloženi kapital dioničara 20-25%, povrat ukupnog kapitala od 27% ili više; ostvariti najmanje 30% ukupne prodaje proizvodima plasiranima u posljednje četiri godine.</p>

Tablica 6. Primjer strateških i financijskih ciljeva

*(izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Thomson Jr; A. Artur; Strickland III, A. J.; Gamble, E. John:Strateški menadžment, 14. izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate d.o.o.,Zagreb, 2005., str. 28.)*

## 5. Treća etapa

Treća etapa predstavlja izradu odnosno formuliranje strategije kojim se postavljeni planovi i ciljevi provode u djelo, te se tako može reći kako proces formuliranja strategije predstavlja proces u kojem se razvijaju dugoročni planovi kojima bi se lakše upravljalo prilikama i prijetnjama koje se javljaju u okolini uz pomoć snaga i slabosti samog poduzeća (Kadlec, 2013: 7). Sama strategija određuje pronalaženje najboljih mogućnosti i načina razvijanja poduzeća i poslovanja.

Ovisno o razinama menadžmenta tako postoje operativne, funkcijske, korporativne i poslovne strategije. Operativne strategije su kreirane za najnižu razinu menadžmenta te se odnose za kreiranje i provedbu osnovnih aktivnosti poduzeća te za poslove koje obavljaju pojedine operacijske jedinice poduzeća. Iduća razina su funkcijske strategije to su kratkoročne strategije koje se odnose na kreiranje planova za funkcijska odjeljenja unutar poduzeća. Postoje 5 najvažnijih funkcija svakog poduzeća, a to su: marketing, proizvodnja, ljudski resursi, financije te istraživanje i razvoj. Za svaki od tih funkcijskih odijela potrebno je kreirati različite i posebne funkcijske strategije, koje u konačnici se moraju podudarati s postavljenim ciljevima i strategijom poduzeća.

„Zadaci korporativnih strategija su da stvaraju diverzifikaciju proizvoda i poduzeća, te stvaranje sinergije više poslova kako bi se zadobio efekt  $1+1=3$ “ (Duspara i Knežević, 2017: 36) Na taj način se korporacijska strategija fokusira na investiranje i sklapanje profitabilnih investicijskih projekata.

Poslovne strategije su strategije koje se koriste prilikom određivanja načina na koji će se poslovne aktivnosti raditi da stvaraju što bolje vrijednosti i povećavaju konkurentsku prednost.“ Poslovne strategije razvijaju konkurentno važne kompetencije i sposobnosti, te ujedinjaju strateške aktivnosti različitih funkcionalnih područja.“ ( Duspara i Knežević, 2017: 40) Iz tog razloga te strategije moraju biti odobrene od strane vrhovnog menadžmenta.

### 5.1.1. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije znači uraditi sve nužne aktivnosti , i pomno isplanirati i analizirati načine za ostvarenje postavljenih ciljeva. Tako se formuliranje strategije sastoji od nekoliko važnih elemenata:

- „ocjenjivanje tekuće situacije i strategije
- Određivanje željenih promjena ciljeva i strategija

- Traženje i izbor optimalnih pravaca akcija
- Implementacija promjena
- Praćenje progressa i ocjenjivanje.“ (Duspara i Knežević, 2017: 38)

Načini odabira strategije mogu se provoditi iz 3 pristupa: poduzetničko, adaptibilno i plansko oblikovanje strategije. Poduzetničkim pristupom oblikovanju strategije govori se o promjeni i preoblikovanju zacrtane strategije koje su uzrokovane promjenama u eksternoj te internoj okolini poduzeća. Adaptibilnim pristupom oblikovanju strategije, strategije se oblikuju kratkoročno, te tako dolazi do raznih poremećaja i u njima nema jasno definiranog cilja poslovanja poduzeća. Planskim pristupom oblikovanju strategije, strategija se oblikuje linearno, bez ikakvih podešavanja strategije, mogućim promjenama okoline. Iz tog je moguće zaključiti kako je poduzetničko oblikovanje strategije najpoželjnije, jer uzima notu promjena i prilagodbe s kojim se dolazi do ostvarenja postavljenih ciljeva.

Zbog kvalitetnog odabira i formuliranja strategije bitno je uspješno i točno provesti prethodne etape procesa strateškog menadžmenta.

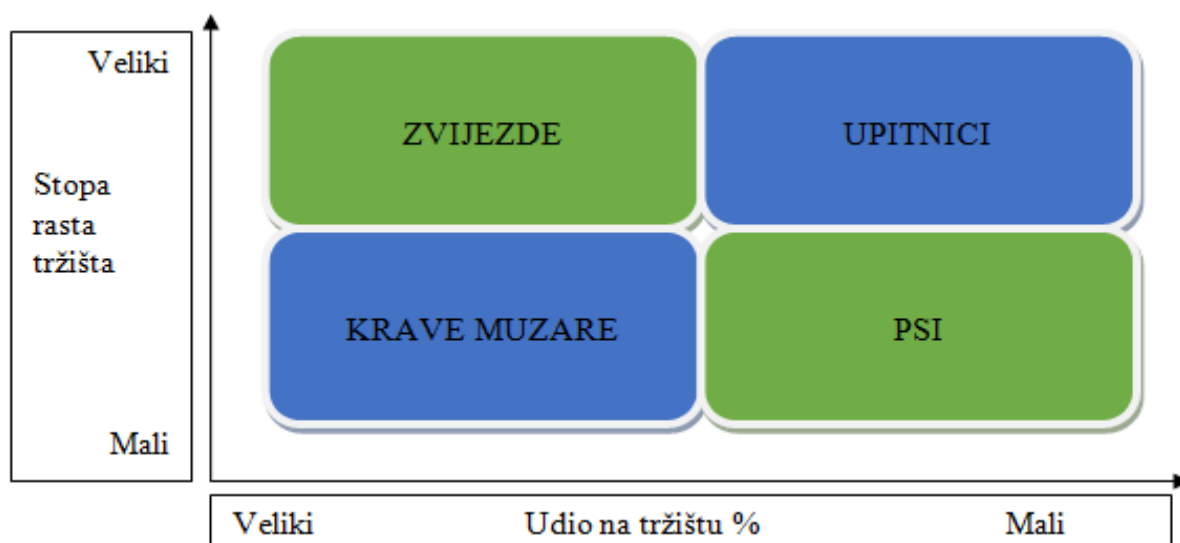
### 5.1.2. Portfolio strategije

„Portfolio analiza je metoda za analizu optimalnog spleta (*mixa*) organizacijskih poslova, odnosno stratejskih poslovnih jedinica s aspekta njihova pojedinačnog i zajedničkog doprinosa stratejskim ciljevima kako bi se povećala ukupna korporacijska uspješnost.“ (Lozić, 2012: 118)

Na temelju portfolio strategija dolazi se do stvaranje generičkih strategija poduzeća. Ovaj rad će prikazati portfolio strategije u procesu strateškog menadžment kao što su: BCG matrica, McKinseyev strateški model 7s, pet generičkih strategija, GE matrica.



### 5.1.2.1. BCG matrica



Tablica 7. BCG matrica

(izvor: autor prema Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta*, Split)

BCG matrica je ime skraćeno od imena Boston Consulting Group i ona je jedna od najtemeljitijih matrica u portfolio analizi strategije. Ta matrica prikazuje na x osi udio na tržištu koji ostvaruje pojedini proizvod nekog poduzeća, dok na y osi se prikazuje stopa rasta tržišta.

Tako se proizvodi dijele u 4 kategorije: zvijezde, upitnici, krave muzare i psi. Upitnici ili divlje mačke su proizvodi koji se tek lansiraju na tržište, te za koje se ne zna da li će uspjeti ostvariti svoj potencijal, no i koji zahtijevaju velike količine investiranja u njih. Zvijezde predstavljaju nove proizvode u tržišnom usponu, te imaju veliki financijski potencijal, no potrebno je još investirati u njih, kako bi se bolji učinci efektuirali u budućnosti. Zatim slijede krave muzare koji se već tržišno etablirani i zreli proizvodi, koji daju pozitivne novčane tokove poduzeću, te ne zahtijevaju investiranje u njih. "Priljevi ostvareni iz prodaje ovih proizvoda služe za investiranje u divlje mačke i zvijezde. S vremenom krave muzare gube svoj tržišni položaj i polako odumiru na tržištu. Približavaju se području pod nazivom psi." (Lozić, 2012: 120) I na kraju psi koji imaju nizak udio na tržištu te nisku stopu rasta tržišta. Oni predstavljaju stare proizvode koji čekaju likvidaciju i dezinvestiranje jer zbog svojeg lošeg položaja ne mogu više davati željene rezultate.

Ova matrica rasta i udjela mora u obzir uzeti rezultate iz prošlih ostvarenih aktivnosti i planove za budućnost. „BCG matrica:

- Osvjetljava financijsku situaciju u poduzeću, odnosno financijsku interakciju unutar portfelja poduzeća
- Pokazuje vrstu promišljanja koja se trebaju primijeniti
- Objašnjava zašto se izvori za pojedini posao moraju razlikovati i
- Osigurava racionalizaciju strateškog usmjeravanja prema investiranju i napretku i dezinvestiranju i sužavanju poslovnog djelovanja“ (Mencer, str. 245)

BCG matrica osigurava kvalitetan rast poduzeća i njegovih proizvoda te ostvarivanje konkurentne prednosti.

#### 5.1.2.1.1. Primjer BCG matrice

##### General Electric

Kompanija General Electric, ili GE, američka je multinacionalna kompanija koja se bavi razvojem tehnologije i usluga, i treća je kompanija po veličini na svijetu. Nakon što je postao predsjednik uprave GE-a, Jeff Immelt započeo je s restrukturiranjem organizacije poslova vjerujući da će tako kompaniji osigurati bolju poziciju u budućnosti. GE ima velike investicije u zvijezde i upitnike da bi osigurao njihov razvoj i pretvorio ih u krave muzare koje će u budućnosti biti drukčije nego danas.

Najpoznatija krava muzara u GE-u divizija je rasvjete i rasvjetnih tijela koja zauzima najveći dio stabilnog i velikog tržišta, a ujedno čini i velik dio prodaje i profita kompanije. Zvijezda je divizija sigurnosti i GE jako punu investira u ovo tržište i razvoj proizvoda kao što su protupožarna zaštita, industrijska zaštita i kućni aparati za zaštitu. Osim proizvodnje aparata za tehničku zaštitu, zvijezda u GE-u jest i divizija za zaštitu zdravlja. Ulažu se veliki iznosi kako bi GE postao lider na ovom tržištu, a posebno na brzo rastućim tržištima bioznanosti i aparature za pojedinačne preglede. Neki proizvodi, koji su u razvoju, možda neće osvojiti tržište još nekoliko godina, ali obećavaju velike povrate kada se jednom probiju. GE program obnovljivih izvora energije trenutno je u BCG matrici kvalificiran kao upitnik. Kompanija je ušla u istraživanje i razvoj uređaja za korištenje energije vjetra, solarne energije i bioplina te krenula u akvizicije poput tvrtke Enron Wind. Uprava divizije nada se da ovaj dio također može prijeći u zvijezde, ali trenutna potražnja za obnovljivim izvorima energije za sada ne obećava.

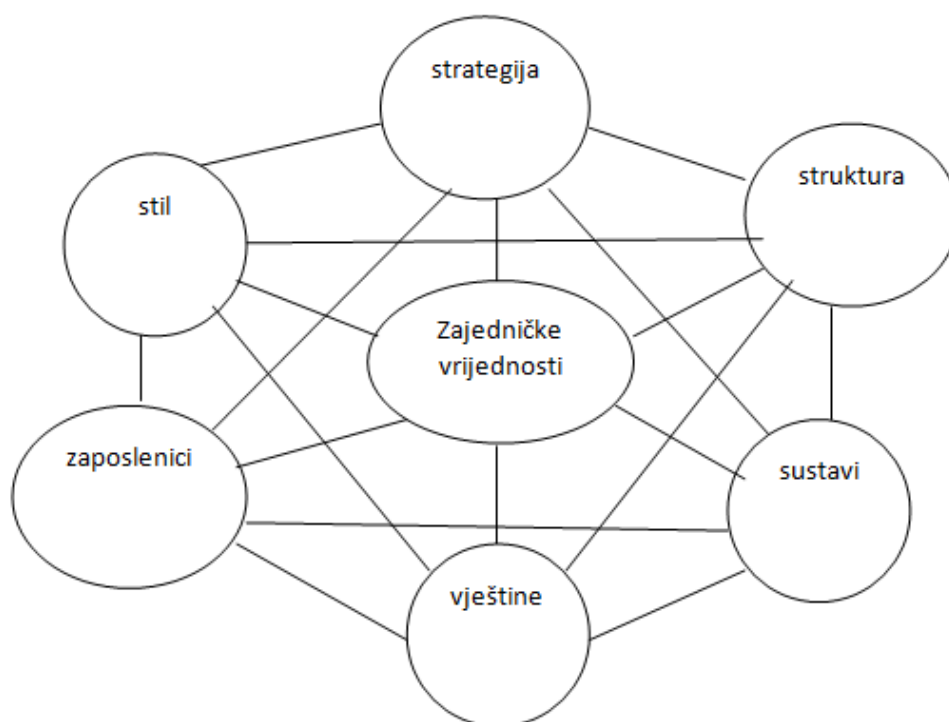
Divizija financiranja kupaca također je upitnik, ali se menadžeri već ozbiljno pitaju kakva je njena budućnost. Rade se procjene kolika je isplativost zadržavanja ove divizije i hoće li ona prijeći u pse. Ako ocijene da je postala pas, kao što je to bila i divizija koja se bavila financijskim osiguranjima, bit će prodana ili ugašena.

##### *Slika 5. Primjer BCG matrice*

*(izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Daft, L. Richard; Kendrick, Martin; Vershinina, Natalia: Management, adapted from Management, 8 th edition by Richard Daft, publish by South-WesternHigh education, a division of Cengage Learning, USA, 2010., str. 290.)*

### 5.1.2.2. 7S strateški model

McKinseyev 7s strateški model je strateški alat koji proučava 7 internih čimbenika koji utječu na kvalitetno poslovanje svake organizacije, a to su: strategija, sustav, struktura, stil, zaposlenici te vještine. Ovaj model je poseban po tome što se fokusira na ljudski kapital iznad svega, jer smatra kako je to najvažniji čimbenik koji pokreće neko poslovanje.



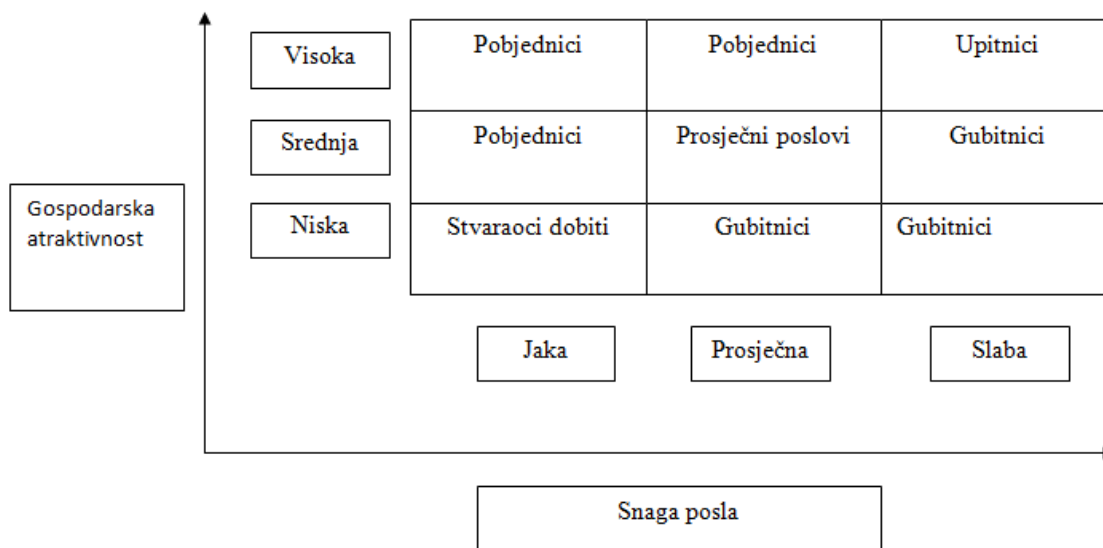
Slika 6. 7s strateški model

(izvor: autor prema Duspara, L.; Knežević, S., (2017), *Strateški menadžment*, str. 50)

Ova slika prikazuje kako je uz samu strategiju važno imati definirane i ostale čimbenike koji poboljšavaju poslovanje poduzeća.

- Strategija je način provođenja aktivnosti po kojima se razlikujemo od konkurencije. „, strategija se treba dobro formulirati, iako provedba ovisi o ljudima koji rade i koji su odgovorni za realizaciju strategije.“ (Duspara i Knežević, 2017: 50)
- Struktura je način koji prikazuje temelje na kojima se nalazi poduzeće, te kako je ono oblikovano, i daje temeljan prikaz hijerarhije unutar poduzeća. Sama struktura može sadržavati puno menadžerskih slojeva.
- Sustavi su razne aktivnosti koje dnevno zaposlenici obavljaju kako bi se posao kvalitetno i dobro obavio.
- Vještine su razna znanja i mogućnosti koje nose zaposlenici, te koje treba sustavno razvijati i usavršavati.
- Zaposlenici predstavljaju sve osobe koje su zaposlene i koje svakodnevno pridonose rastu i razvoju poduzeća obavljanje poslovnih aktivnosti.
- Stil je način upravljanja koji je karakterističan za pojedinu vrstu menadžmenta.
- „Zajedničke vrijednosti (eng. Sharedvalues) predstavljaju temeljne vrijednosti modela koji je izabran za poduzeće, a reflektira se u poslovnoj etici i poduzetničkoj kulturi.“ (Duspara i Knežević, 2017: 51)

### 5.1.2.3. GE Matrica



Slika 7. GE matrica

(izvor: autor prema Mencer, I., (2012), STRATEŠKI MENADŽMENT: Upravljanje razvojem poduzeća, Zagreb, str.247)

Matrica gospodarske atraktivnosti i snage poduzeća ima 9 polja i sastoji od 2 temeljna zahtjeva a to su: snaga posla i gospodarska atraktivnost. Ti zahtjevi dijele se dalje na 3 stupnja, gospodarska atraktivnost na visoku srednju i nisku, a snaga posla jaka, srednju i slabu.

Polja pobjednici označuju poslove koji zahtijevaju visoku dozu investiranja kako bi dali zadovoljavajuće učinke. Polja nazvana upitnici su svakodnevni poslovi koji donose dobit, i ne zahtijevaju visoku razinu investiranja. Polja gubitnici predstavljaju poslove koji imaju nisku razinu investiranja. Tako se polja pobjednici „koji nastaju križanjem visoke razine gospodarske atraktivnosti i snage posla, odnosno konkurentne pozicije koriste sljedeće strategije koje omogućuju rast i izgradnju posla: integraciju, tržišnu penetraciju, razvoj tržišta i razvoj proizvoda.“ (Mencer, 2012: 248) Polje Stvaraoci dobiti nastaju križanjem jake snage posla i niske gospodarske atraktivnosti, te se za njih pripremaju i implementiraju strategije razvoja proizvoda i pomaka na tržištu. „u polju gubitnici, a koje nastaje suprotstavljanjem prosječne poslovne snage i niske gospodarske atraktivnosti, trebaju se primijeniti strategije koje dovode do smirivanja troškova ili do napuštanja posla.“ (Mencer, 2012: 249)

Ova matrica je važna za menadžere koji na temelju nje donose prosudbu o potrebi za investicijama u razne oblike poslova poduzeća, te tako se ova matrica orijentira da poslovnu strategiju poduzeća pretvori u agresivnu, defanzivnu ili strategiju povlačenja.

#### **5.1.2.4. Pet generičkih konkurentskih strategija**

Michael Porter je definirao 5 generičkih konkurentskih strategija s kojima se definira strategija na poslovnoj razini te s kojima poduzeće utvrđuje svoj nastup na tržištu te tako određuje na kakvom konkurentskom području će se pozicionirati poduzeće te dali će odabrati u svojem poslovanju snižavanje troškova ili diferencirane proizvode i usluge.



*Slika 8. Pet generičkih konkurentskih strategija*

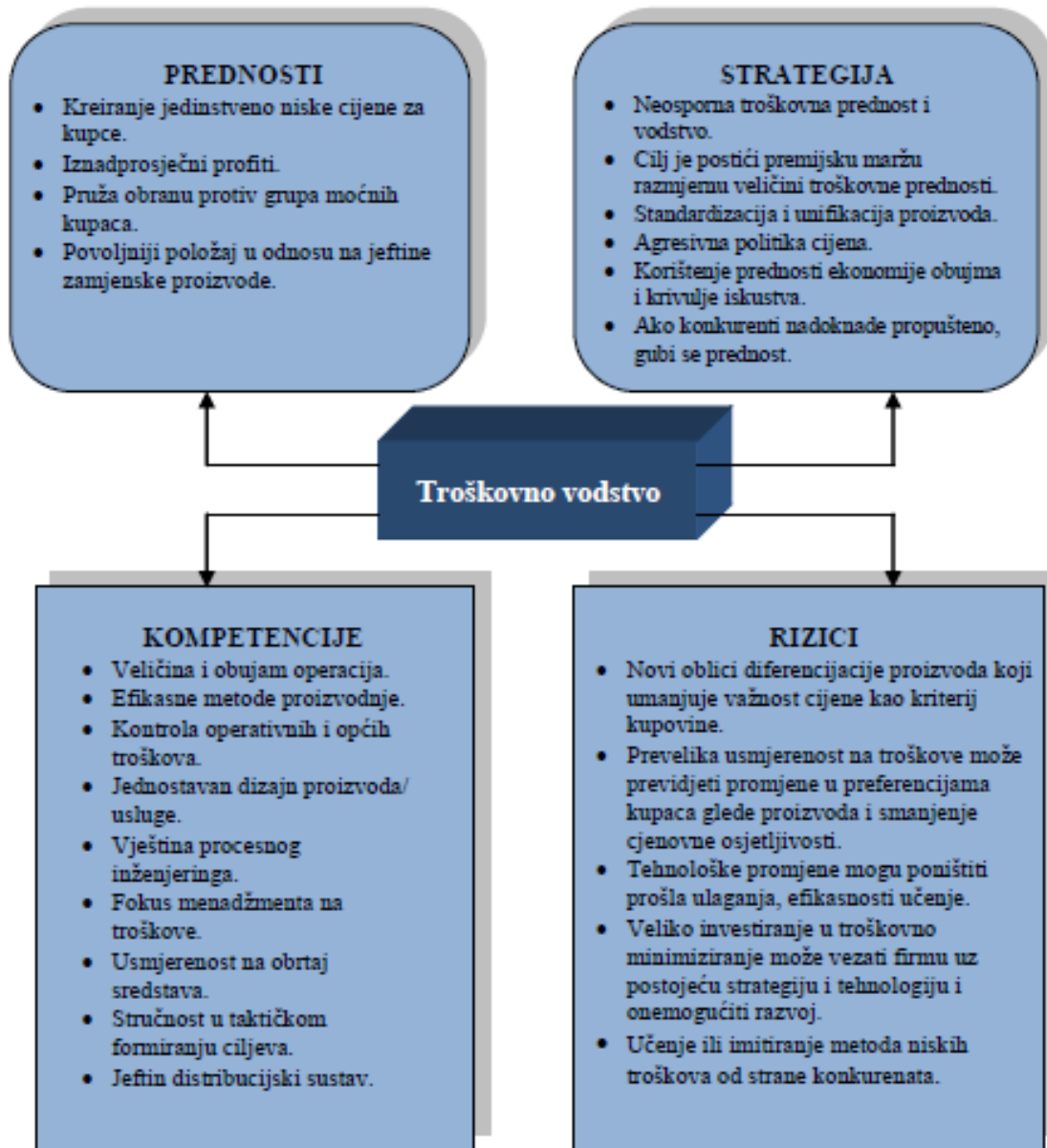
(izvor: Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta, Split prema Thomson Jr; A. Artur; Strickland III, A. J.; Gamble, E. John: Strateški menadžment, 14.izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate d.o.o., Zagreb, 2005., str. 116.*)

Odabir strategije tržišnog nastupa provode organizacije na temelju vlastitih mogućnosti i razine poslovanja, te razina odnosa naspram konkurencije, te moraju odabrati onu strategiju s kojom će najoptimalnije poboljšati svoje poslovanje. „Stvarati strategiju znači odabrati načine kako sudjelovati u tržišnom natjecanju.“(Lozić, str.121)

Sljedeće strategije navode se prema pristupima nastupanja na tržištu pa tako imamo:

- 1) Strategija low-cost dobavljača: „Osnovnu konkurentsku prednost *low-cost* vođe čine niži ukupni troškovi od konkurenata. Uspješni *low-cost* vođe izvanredno dobro pronalaze načine za izbacivanjem troškova iz djelatnosti.“ (Lozić, 2012: 121) Osnovni cilj ove strategije je imati najniže troškove u pojedinoj grani i djelatnosti u kojoj se poduzeće nalazi. Organizacije koje se služe tom strategijom temelje svoje poslovanje na ekonomiji obujma, što znači da proizvode veliku količinu proizvoda, za koje je potrebno puno inputa, te tako kod dobavljača spuštaju cijenu na najmanje prihvatljivu. Samim time ostvaruju dosta nisku cijenu inputa te isto tako ograničavaju ulazak konkurenciju na tržište. U namjeri da minimiziraju svoje troškove ta poduzeća imaju strogo definirana pravila, te zahtijevaju visoku učinkovitost u radu svojih zaposlenika, koja se postiže konstantnim usavršavanjem. Kako je već spomenuto da takva

poduzeća više brinu o učinkovitosti, od efikasnosti, oni proizvode standardizirane proizvode, s ciljem smanjenja varijabilnih troškova.



Slika 9. Strategija low-cost dobavljača

(izvor: Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta, Split prema Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 260.*)

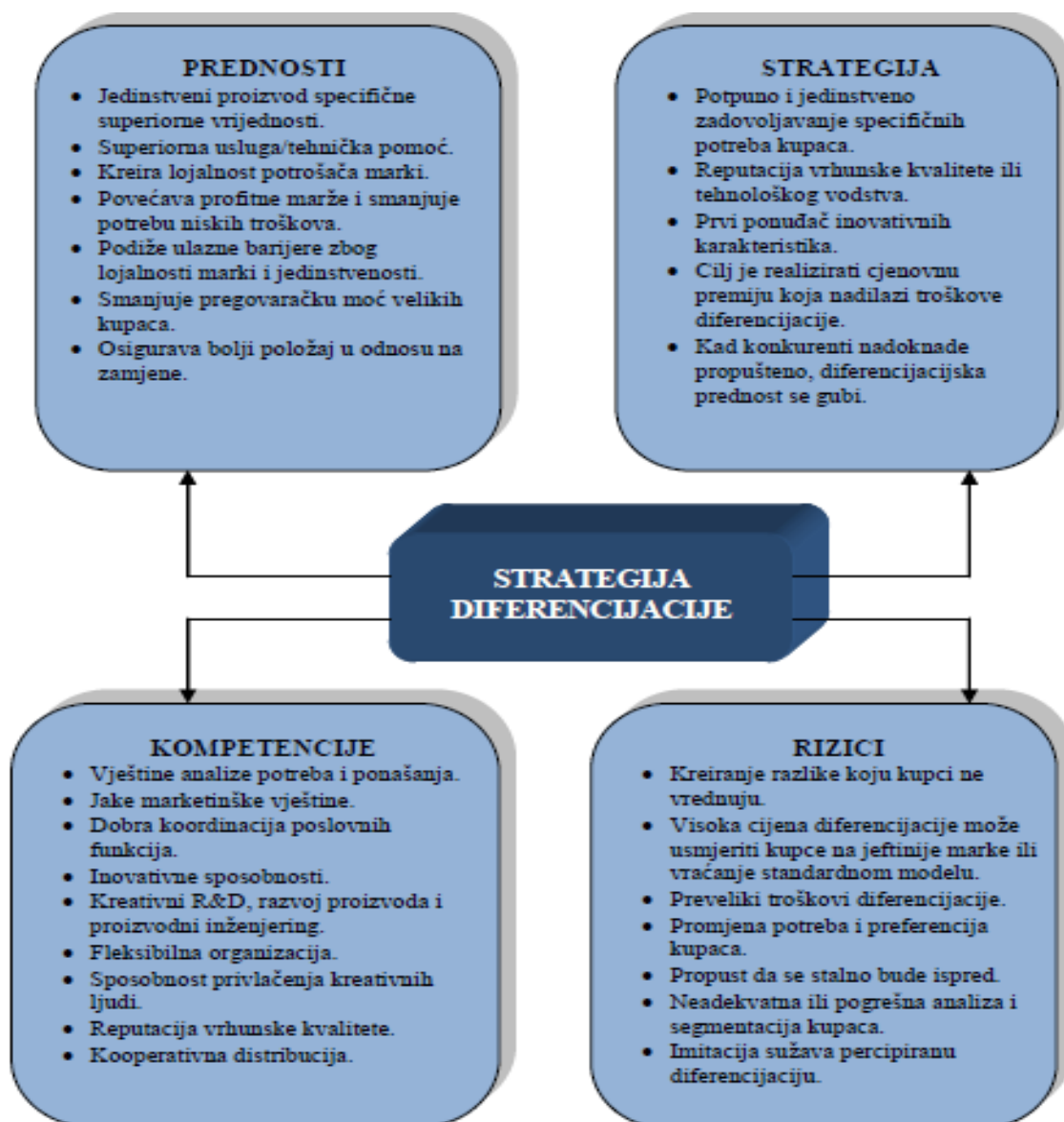
- 2) Strategija široke diferencijacije koja se temelji na posebnim pojedinostima koji privlače kupce na kupnju nekog proizvoda, te ugradnjom tih pojedinosti stvara se diferencirani i personalizirani proizvod. „Uspješna strategija



diferencijacije tvrtki omogućuje:

- da poveća jediničnu prodaju (jer su dodatni kupci osvojeni razlikovnim svojstvima);
- da osvoji lojalnost kupaca prema njihovoj robnoj marki (neki kupci vrlo su privrženi razlikovnim karakteristikama i vezuju se uz poduzeće i njegove proizvode).“ (Lozić, 2012: 123)

Shodno tome može se zaključiti kako takva strategija stvara proizvode koji nose posebnu dodanu potrošačku vrijednost za kupca, te sama diferencijacija daje odgovor na pitanje: kako pripremiti poduzeće za tržišno natjecanje? Dali ga pripremiti tako da su proizvodi posebni po inovativnosti, kvaliteti, dizajnu.

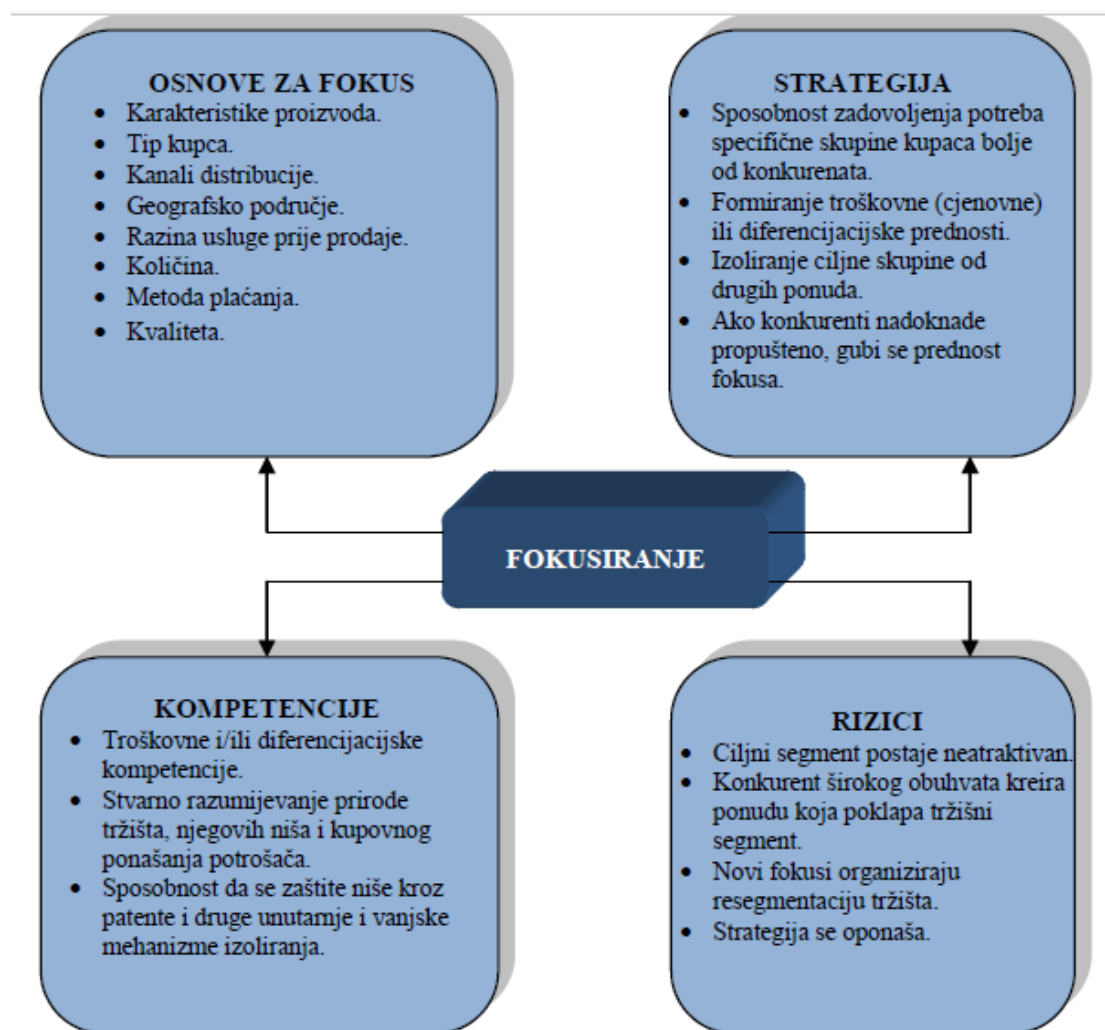


Slika 10. Strategija diferencijacije



izvor: Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta, Split prema Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 259.)*

3) Strategija fokusiranja: strategija fokusiranja se dijeli na 2 strategije, a to su: strategije fokusiranja temeljene na diferencijaciji i strategija fokusiranog low cost dobavljača.



Slika 11. Strategija fokusiranja

(izvor: Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta, Split prema Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 261.)*

Strategija fokusiranog low-cost dobavljača je strategija koje poduzima poduzeće koje ne teži velikom tržišnom udjelu, te nema široku segmentaciju tržišta. Poduzeća koja koriste ovu

vrstu strategije obično su manja poduzeća čiji proizvodi služe kao input u proizvodnji drugog poduzeća.

Strategija fokusiranja temeljena na diferencijaciji isto se odnosi na poduzeća s nižim tržišnim segmentom. „Međutim, upravo suprotno od prethodne, ova strategija odabire segment kupaca koji nisu osjetljivi na cijenu ako proizvod ima iznimnu kvalitetu ili spada u luksuznu robu.“(Lozić, 2012: 126)

- 4) Strategija best cost dobavljača: strategija koja pazi da se dobije veća vrijednost za dani novac, te tako best-cost strategija se razlikuje od konkurencije zbog niže cijene proizvoda. Na taj način potrebno je kupcima ponuditi proizvod koji seže van njihovih očekivanja glede karakteristika i pružanja zadovoljstva, a uz to i koji je povoljniji od ostalih sličnih proizvoda.

„Strategija je locirana u sredini matrice pa preuzima karakteristike različitih strategija. Stoga se odnosi i na kupce koji vrše diferencijaciju po cijeni i na one koji vrše diferencijaciju po kvaliteti. Resursi i logistika su potrebni da bi privukli kupce iz različitih segmenata i ponudili im kvalitetu robe po njihovu odabiru, ali po cijeni nižoj od konkurenta.“ (Lozić, 2012: 126)

## 6. Implementacija strategije

Nakon odabira i izrade najoptimalnije strategije koju će koristiti poduzeće u procesu, slijedi četvrta faza procesa, to jest implementiranje strategije u poslovanje. Samom implementacijom strategije u poslovanje ne znači da proces strateškog menadžmenta završava, već je potrebno utvrditi koliko je ona uspješna te je li donijela kakav učinak, poboljšanje poduzeću, odnosno jesu li se postavljeni ciljevi u konačnici ostvarili. Implementacija strategije označava kreiranje pravilne reakcije na vanjske utjecaje na poduzeće i određivanje aktivnosti koje vode poduzeće u boljem smjeru. Sama implementacija strategije potiče stvaranje promjene u strategiji i definiranje strateškog plana poduzeća, kojim se stara strategija zamjenjuje prikladnijom novom strategijom za poslovanje. Isto tako potrebno je kreiranu strategiju uskladiti s poduzećem i njegovom kulturom i poslovanjem, to jest sa zadacima i aktivnostima. Elementi koje uključuje implementacija strategije su:

- „Izgrađivanje sposobne organizacije
- Preusmjerenje resursa na strateški kritične aktivnosti
- Postavljanje strateški- podražavajuće politike
- Održavanje najboljih praksi i programa za kontinuirano poboljšanje
- Postavljanje informacija, komunikacije i operacijskih sistema
- Motiviranje ljudi da slijede postavljene ciljeve
- Povezivanje nagrada s dobivenim rezultatima
- Stvaranje korporacijske kulture koja podržava strategiju
- Korištenje vodstva koje je potrebno za vođenje procesa prema naprijed i održavanje poboljšavanja“ (Duspara i Knežević, 2017: 42)

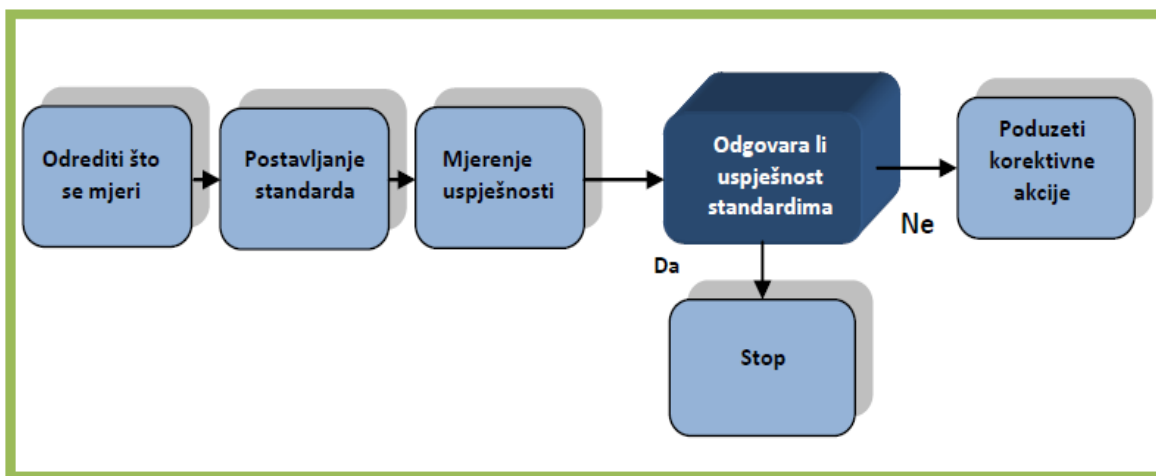
Dobra implementacija strategije se odražava na način da organizacija podupire menadžment pri odabiru strategije, te se tako postiže jačanje resursa organizacije.

„Ključni faktori implementacije, definirani kao rezultat provođenja analize postojećih modela implementacije strategije su: (1) oblikovanje strategije,(2) eksterna okolina, (3) organizacijska struktura, (4) organizacijska kultura, (5)upravljanje, (6) operativno planiranje, (7) proces alokacije resursa, (8)komunikacija, (9) ljudski resursi, (10) kontrola realizacije i povratna informacija.“(Radoš, 2010: 180)

Wheelen i Hunger (2010) kako je navedeno u knjizi Mencer (2012: 291) govore kako je proces implementacije strategije potrebno usmjeriti na određivanje programa, budžeta i procedura. Programi bi trebali usmjeriti nove poslovne aktivnosti tako da bi bilo moguće formuliranu strategiju uvesti u samo poslovanje poduzeća (Mencer, 2012: 292). Budžetiranjem se nastoji odrediti izvori izdataka i način korištenja novaca u procesu implementacije strategije, dok su procedure važne jer se njima određuju načini za implementiranje strategije.

## 7. Kontrola strategije

Kontrola strategije je posljednja faza procesa strateškog menadžmenta te važna u određivanju nove orijentacije poduzeća. Prethodne faze pri kreiranju i implementaciji strategije istaknuli su važnost korištenja organizacijskih resursa, te kontrola daje završna razmatranja o kvaliteti završenog procesa, njegovom učinku na poboljšanje poduzeća, odnosno jesu li se postavljeni ciljevi u konačnici ostvarili. te ukazuje na moguće propuste i pogreške i određuje korektivne mjere.




Slika 12. Kontrola strategije

(izvor: Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta, Split prema Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 270.*)

Na slici je vidljiv proces određivanja kontrole strategije. U početku se određuje predmet mjerenja i kontrole te se postavljaju standardi koje predmet mora ispuniti kako bi se moglo reći da je strategija dobra i pozitivno djeluje na organizaciju ukoliko je predmet mjerenja dobro definiran postavljeni standardi imaju veliku ulogu u kontroli. Mjerenje uspješnosti provodi se kroz načine mjerenja:

„ Tradicionalni financijski pokazatelji. (Povrat na uloženo – ROI, zarada po dionici – EPS, povrat na imovinu – ROA i sl.)

 *Pokazatelji interesno-utjecajnih skupina.* (Kupaca, dobavljača, dioničara, zaposlenika, lokane zajednice i sl.)

■ *Dioničarska vrijednost.* (Ekonomska dodana vrijednost – EVA, tržišno dodana vrijednost – MVA i sl.)

■ *Uravnotežena lista poslovnih pokazatelja.* (BSC – kombinacija financijskih i nefinancijskih ostvarenja.)

■ *Mjere divizijske i funkcijske uspješnosti.* (Troškovni, prihodni, profitni i investicijski centri.)“(Lozić, 2012: 127)

Mjerenje uspješnosti govori koliko postavljena nova strategija zadovoljava standardima, te ukoliko ne odgovara treba poduzeti potrebne korektivne mjere. Ukoliko odgovara primijenjena nova strategija, tada donosimo zaključke o cijelom procesu i okrećemo se daljnjem poslovanju i ostvarivanju uspješnosti. Samom kontrolom proces strateškog menadžmenta ne završava, nego zbog stalnih pojava novih prijetnji i opasnosti na tržištu počinje ispočetka.

## Zaključak:

Proces strateškog menadžmenta uvelike pomaže svakom poduzeću pri planiranju nove i prikladnije strategije s kojom se planira realizirati zacrtane ciljeve. Tako se sam proces prikazuje kao oslonac s kojim se namjerava dobro i uspješno poslovati i isto tako je koristan za buduće poslovanje zbog svojeg predviđanja budućih promjena u promjenjivoj okolini poduzeća. Osim što služi kao temelj proces zbog svojeg dalekog pogleda na tržište i sadašnju te buduću konkurenciju stvara strategiju te s njome dolaze i brojne konkurentske prednosti s kojima se poduzeće namjerava isticati na svojem tržištu pa i u čitavoj svojoj industrijskoj grani.

Mišljenja sam kako dobrom kombinacijom alata za analizu okoline te alata za stvaranje strategije može se postići kvalitetna strategija koja ne samo da pomaže poslovanju poduzeća, već ga je i u stanju dići na jedan novi nivo te tako biti superiorniji nad konkurencijom i najbolji u pojedinoj industrijskoj grani. Vrlo je bitno dobro pogoditi vrijeme za pokretanje procesa u situacijama kad poduzeće shvati da su promjene nužne kako bi se moglo poboljšati poslovanje, te proces koji je jednom pokrenut neće stati već nakon svakog ciklusa kreće ponovno iz razloga što se okolina organizacije mijenja velikom brzinom, pa se tako doslovno preko noći mogu pojaviti novi konkurenti koji bez obzira na odlično postavljenu strategiju poduzeće mogu u potpunosti zasjeniti svojim novim idejama i novom tehnologijom te je iz tog razloga potrebno uvijek kretati iznova da se mogu ostvarivati što veće konkurentske prednosti novim zapažanjima. Na kraju bi dodao kako je ovaj proces jako koristan te u svakom trenu može pomoći poduzećima da promijene svoj status na tržištu i način poslovanja.

**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, Mihael Lančić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Proces strateškog menadžmenta kao temelj uspješnog (upisati naslov) te da u organizacije navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Lančić Mihael

(viastoručni potpis)

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

Ja, Mihael Lančić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Proces strateškog menadžmenta kao temelj uspješnog (upisati naslov) čiji sam autor/ica. organizacije

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Lančić Mihael

(viastoručni potpis)



## Literatura:

1. Bahtijarević-Šiber, F., (2014), *STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA: Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
2. Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.; Sikavica, P., (2008), *SUVREMENI MENADŽMENT: VJEŠTINE, SUSTAVI I IZAZOVI*, Zagreb: Školska knjiga
3. Duspara, L.; Knežević, S., (2017), *Strateški menadžment*, Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu
4. Kadlec, Ž., (2013), Strateški menadžment vs. strateško planiranje, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1), 4956-0, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120),
5. Krajnović, A.; Lordanić – Lukavac, S.; Jović, I., (2012), Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, *Oeconomica Jadertina*, 2 (1), 72-80, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=124401](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124401),
6. Križmarić, Ž., (2014), Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova, *Tehnički glasnik*, 8 (1), 48-52, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=177636](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=177636),
7. Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta*, Split: Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije
8. Mencer, I., (2012), *STRATEŠKI MENADŽMENT: Upravljanje razvojem poduzeća*, Zagreb: TEB Poslovno savjetovanje
9. Mihailović, I.; Marjanović, M.; Spasić, K., (2018), *STRATEGIJSKI MENADŽMENT*, Leskovac: Visoka poslovna škola strukovnih studija Leskovac
10. Mihanović, D., (2016), *STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA COLLOCO*, završni rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:314>,
11. <https://hr.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/anlisis-situacional-en-qu-c-onsiste-cmo-se-hace-y-ejemplo.html>, pristupljeno 2.2.2021.

12. <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/>, pristupljeno 7.2.2021.
13. Pleština, T.,(2010), Analiza poslovne okoline, Zagreb
14. Bjelić, M., (2019), Strateška analiza poduzeća „Siemens d.d.“, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
15. Radoš T. (2010), Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, Zagreb, <http://hrcak.srce.hr/file/93377>
16. Lozić, J. (2019). Menadžment ekonomije platformi, Sveučilište Sjever, Zagreb

## Popis slika

- 1) Slika 1. Proces strateškog menadžmenta Izvor: ( Mihanović Danijela prema Buble M.: Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., p. 111.).....5
- 2) Slika 2. Analiza makrookoline: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split, prema Carpenter, A. Mason; Sanders, Wm. Gerard: Strategic Management, Concepts and Cases – A Dynamic Perspective, Second Edition, Pearson, Prentice Hall, New York, 2009., str. 132.).....6
- 3) Slika 3. Analiza strategijske grupe: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Thomson Jr, A. Artur; Strickland III, A. J.; Gamble, E. John: Strateški menadžment, 14. izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate d.o.o., Zagreb, 2005., str. 76.).....9
- 4) Slika 4. Analiza lanca vrijednosti: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split).....12
- 5) Slika 5. Primjer BCG matrice: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Daft, L. Richard; Kendrick, Martin; Vershinina, Natalia: Management, adapted from Management, 8 th edition by Richard Daft, publish by South-Western High education, a division of Cengage Learning, USA, 2010., str. 290.).....23
- 6) Slika 6. 7s strateški model: (izvor: autor prema Dušpara, L.; Knežević, S., (2017), Strateški menadžment, str. 50).....24
- 7) Slika 7. GE matrica: (izvor:autor prema Mencer, I., (2012), STRATEŠKI MENADŽMENT: Upravljanje razvojem poduzeća, Zagreb, str.247).....25
- 8) Slika 8. Pet generičkih konkurentskih strategija: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Thomson Jr, A. Artur; Strickland III, A. J.; Gamble, E. John: Strateški menadžment, 14.izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate d.o.o., Zagreb, 2005., str. 116.).....26
- 9) Slika 9. Strategija low-cost dobavljača: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 260.).....28
- 10) Slika 10. Strategija diferencijacije: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 259.).....29

11) Slika 11. Strategija fokusiranja: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 261.).....	30
12) Slika 12. Kontrola strategije: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 270.).....	34

## Popis tablica

- 1) Tablica 1. Analiza interne okoline: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Daft, L. Richard; Marcic, Dorothy: Management: The new workplace, Sixth Edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2009., str. 176.).....10
- 2) Tablica 2. SWOT analiza: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split).....11
- 3) Tablica 3. Primjer analize opće okoline: (izvor: Bjelić, M., (2019), Strateška analiza poduzeća „Siemens d.d.“, Split: Sveučilište u Splitu prema podacima iz članka poduzeća "Siemens d.d. Hrvatska').....13
- 4) Tablica 4. Analiza poslovne okoline: (izvor: Bjelić, M., (2019), Strateška analiza poduzeća „Siemens d.d.“, Split: Sveučilište u Splitu prema podacima iz članka poduzeća "Siemens d.d. Hrvatska').....14
- 5) Tablica 5. Strateški ciljevi: ( izvor: Duspara i Knežević, 2017:37 prema Thompson, A.A. i Gamble, J.E.(2009) Essentials of Strategic Managment, McGraw-Hill/Irwin, New York, str.63.).....18
- 6) Tablica 6. Primjer strateških i financijskih ciljeva: (izvor: Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split prema Thomson Jr, A. Artur; Strickland III, A. J.; Gamble, E. John: Strateški menadžment, 14. izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate d.o.o., Zagreb, 2005., str. 28.).....19
- 7) Tablica 7. BCG matrica: (izvor:autor prema Lozić, J., (2012), Osnove menadžmenta, Split).....21