

STRATEŠKI MENADŽMENT U MIKRO, MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Zaborac, Nikolina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:353309>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-06**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Nikolina Zaborac

STRATEŠKI MENADŽMENT U MIKRO, MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2021.

Nikolina Zaborac

STRATEŠKI MENADŽMENT U MIKRO, MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu
Poslovni odjel
Specijalistički diplomski stručni studij
Poslovno upravljanje

Kolegij: Strategijski menadžment

Mentorice: prof. dr. sc. Kornelija Severović, dipl. oec. Lahorka Halmi

Matični broj studenta: 0619411037

Karlovac, rujan 2021.

ZAHVALA

Ovim putem zahvaljujem se svima onima koji su mi pomogli prilikom studiranja i pisanja završnog rada.

Prije svega zahvalila bi se svojim mentoricama prof. dr. sc. Korneliji Severović i dipl. oec. Lahorki Halmi na brzim odgovorima, konstruktivnim kritikama i savjetima. Također se zahvaljujem obitelji, roditeljima a ponajviše suprugu koji je gotovo u potpunosti preuzeo brigu o malom djetetu kako bi ja odslušala predavanja, položila ispite i napisala završni rad.

Koronavirus je taj za kojeg svakako mogu reći da mi je obilježio djetetov prvi rođendan, završnu godinu na studiju pa i pisanje završnog rada. Brojne samoizolacije, zamjene i prekovremeni rad rezultirali su iscrpljenošću i nedovoljnom koncentracijom potrebnom za pisanje rada. Zahvalila bi se još jednom mentoricama na razumijevanju i ovom bi se prilikom ispričala za sve što se na žalost odužilo.

Zahvalna sam svima koji su me podržavali i bili mi vjetar u leđa u navedenim trenucima.

Ponosna sam na sebe što nisam odustala nakon duge pauze od studiranja i što sam iskoristila porodiljni da si ispunim želju a to je da završim započeti studij i diplomiram.

SAŽETAK

Strategija poduzeća postala je neophodna kako bi se poduzeće adaptiralo na sve izazove okoline. Strateški menadžment poduzeću omogućuje da ostvari zacrtane ciljeve i planove. Procesom strateškog menadžmenta poduzeću se omogućuje da utvrdi svoju misiju, viziju, ciljeve i strategiju poslovanja. Što dovodi do toga da proces strateškog menadžmenta započinje analiziranjem okoline i to analizom vanjskog i unutarnjeg okruženja. Nakon toga slijedi postavljanje usmjerenja organizacije, nastavlja se na formuliranje strategije. Nakon formuliranja strategije slijedi njena implementacija te na samom kraju strateški proces završava kontrolom strategije i vrednovanjem postavljene strategije.

Ključne riječi: strategija, strateški menadžment, proces strateškog menadžmenta

SUMMARY

The company's strategy has become necessary in order for the company to adapt to all the challenges of the environment. Strategic management enables the company to achieve the set goals and plans. The strategic management process enables the company to determine its mission, vision, goals and business strategy. Which leads to the fact that the process of strategic management begins with the analysis of the environment and the analysis of the external and internal environment. This is followed by setting the direction of the organization, continuing to formulate a strategy. After the formulation of the strategy, its implementation follows, and at the very end, the strategic process ends with the control of the strategy and the evaluation of the set strategy.

Keywords: strategy, strategic management, strategic management process

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. STRATEGIJA	3
3. STRATEŠKI MENADŽMENT	5
3.1. Povijesni razvoj strateškog menadžmenta	7
3.2. Pojmovno definiranje strategije i strateškog menadžmenta	8
4. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA	14
4.1. Analiza okoline	15
4.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja.....	19
4.2.1. Misija poslovnog subjekta	19
4.2.2. Vizija poslovnog subjekta	21
4.2.3. Ciljevi poslovnog subjekta	22
4.3. Formuliranje strategije.....	22
4.4. Implementacija strategije	24
4.5. Strateška kontrola	26
5. STRATEŠKO PLANIRANJE.....	29
6. STRATEŠKI MENADŽMENT MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA	35
6.1. Strateški menadžment poduzeća Auto Car d.o.o.	38
6.1.1. Definiranje misije i vizije poduzeća Auto Car d.o.o.	39
6.1.2. Analiza okoline poduzeća Auto Car d.o.o.....	39
6.1.3. BCG matrica poduzeća Auto Car d.o.o.	41
6.1.4. SWOT analiza poduzeća Auto Car d.o.o.	42
6.1.5. TOWS matrica te izbor strateških pravaca poduzeća Auto Car d.o.o.	42
6.1.6. Odabir strateških ciljeva i strategija poduzeća Auto Car d.o.o.	44
6.2. Strateški menadžment poduzeća BioPlod d.o.o.....	47
6.2.1. Definiranje misije i vizije poduzeća BioPlod d.o.o.	47
6.2.2. Analiza okoline poduzeća BioPlod d.o.o.....	47
6.2.3. BCG matrica poduzeća BioPlod d.o.o.	49

6.2.4. SWOT analiza poduzeća BioPlod d.o.o.	50
6.2.5. TOWS matrica te izbor strateških pravaca poduzeća BioPlod d.o.o.	51
6.2.6. Odabir strateških ciljeva i strategija poduzeća BioPlod d.o.o.	53
6.3. Strateški menadžment poduzeća Wienerberger Hrvatska	55
6.3.1. Definiranje misije i vizije poduzeća Wienerberger Hrvatska.....	56
6.3.2. Analiza okoline poduzeća Wienerberger Hrvatska	56
6.3.3. BCG matrica poduzeća Wienerberger Hrvatska.....	58
6.3.4. SWOT analiza poduzeća Wienerberger Hrvatska.....	59
6.3.5. TOWS matrica te izbor strateških pravaca poduzeća Wienerberger Hrvatska	60
6.3.6. Odabir strateških ciljeva i strategija Wienerberger Hrvatska.....	62
7. ZAKLJUČAK.....	65
POPIS LITERATURE	66
POPIS ILUSTRACIJA.....	68
POPIS TABLICA.....	69
POPIS GRAFIKONA.....	70

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet završnog rada je strateški menadžment mikro, malih i srednjih poduzeća.

Cilj završnog rada je objasniti pojam strategije, strateškog menadžmenta, objasniti proces strateškog menadžmenta te kroz praktični primjer objasniti kako strateški menadžment pomaže mikro, malim i srednjim poduzećima.

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Sva potrebna literatura za izradu završnog rada prikupiti će se iz znanstveno-stručne literature iz područja menadžmenta, strateškog menadžmenta, internetskih stranica i zakona.

U završnom radu korištene su sljedeće metode istraživanja:

- metoda analize – postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Ova metoda najviše se primjenjuje u prvom dijelu rada gdje se teorijski obrađuje tema završnog rada,
- komparativna metoda – znanstveni postupak gdje se preuzimaju tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada. Komparativna metoda primijenila se kod svih citata, tablica, grafova i slika.
- deskriptivna metoda – znanstveni postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu. Ova metoda primjenjuje se u prvom dijelu rada odnosno u početnoj fazi znanstvenog istraživanja,
- također jedna od metoda koja je korištena u ovom završnom radu je i desk research metoda i to za praktični dio rada.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad ima sedam cjelina te zasebno navedeno popis literature i popis ilustracija.

U prvoj cjelini završnog rada definirani su predmet i cilj završnog rada, kao i izvori podataka i metode istraživanja.

U drugom dijelu definira se pojam strategije.

Treći dio obuhvaća pojmovno definiranje strateškog menadžmenta. Objašnjava se povijesni razvoj strateškog menadžmenta kao i faze strateškog menadžmenta.

U četvrtom dijelu završnog rada prikazan je sam proces strateškog menadžmenta.

U petom dijelu prikazuje se način na koji funkcionira strateško planiranje te što ono sve uključuje.

U šestom dijelu na praktičnom primjeru tri poduzeća, za mikro je primjer Auto Car d.o.o., za malo poduzeće je primjer BioPlod d.o.o. a za srednje poduzeće je primjer Wienerberger Hrvatska. Prikazuje se primjena strateškog menadžmenta kroz određene strategije, analize okoline.

Završni rad završava zaključkom gdje se donose svi zaključci i spoznaje o temi pisanog rada.

2. STRATEGIJA

Strategija omogućuje menadžerima da stvore dinamičan posao i da donesu pravilne strateške odluke. Položaj poduzeća¹ na tržištu bitan je dio strateškog procesa. Poduzeće se promatra kako bi se utvrdilo gdje se nalazi u odnosu prema konkurenciji. Strategija mora obuhvaćati sve poslovne segmente, od financija do ljudskih resursa.

Strategija kao izraz bila je skovana u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista, gdje je deset strategoi obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć. Strategos ili general izvodi se iz stratos (vojska) i agein (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija „umijeće vođenja vojske“.²

„Termin strategija kako se danas koristi jednostavno je pojmovno preuzet iz starogrčkog jezika, u okviru kojeg se koristio pojam “strategus” što je u staroj Grčkoj označavalo vojne časnike s vrlo širokim ovlastima.“³

Do industrijske revolucije, sredine 18. stoljeća, pojam strategije povezivao se uz vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova.

Sukladno stoljetnim iskustvima korištenja riječi strategija, kao dijela vještine vođenja ratova i državnih poslova, povijesna podjela upotrebe tog termina je sljedeća:⁴

- izučavanje strateškog vođenja i ratnog planiranja,
- vođenje ratova do 18. vijeka,
- Napoleonove vojne početkom 19. vijeka,
- Građanski rat u SAD-u sredinom 19. vijeka,
- razdoblje od sredine 19. vijeka do Prvog svjetskog rata,
- Prvi svjetski rat,
- razdoblje između dva svjetska rata,
- Drugi svjetski rat te atomsko doba.

¹ U ovom radu koristit će se izraz „poduzeće“ i „poslovni subjekt“ sa istim značenjem: poslovni subjekt (trgovačko društvo). „Poduzeće nije trgovačko društvo, nema pravnu osobnost, nije stvar, nego čini imovinsku i radnu cjelinu odnosno trajniji gospodarski pothvat koji pripada nositelju poduzeća.“ Mavar, L. (2014): Pojam poduzeća, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205>, 24.11.2020.

² Buble M., et. al.: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005.g., str. 3

³ Mencer, I: **Strateški menadžment i poslovna politika**, Rijeka, 2003., str. 25

⁴ Mencer, I: **Strateški menadžment, upravljenje razvojem poduzeća**, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012., str. 107

1960-tih strategija se javlja u poslovnom svijetu. Vrhovni menadžeri iz velikih kompanija, poput Chester Barnard iz AT&T-a te Alfred Sloan iz General Motorsa, prvi su upućivali na potrebu strategije u poslovnom svijetu.

3. STRATEŠKI MENADŽMENT

Područje menadžmenta smatra se najsloženijim u tržišnoj interakciji.⁵ „Postojanost poduzeća i njegov razvoj u velikoj mjeri osigurava menadžment.“⁶ „Postoji veliki broj definicija menadžmenta, no najjednostavnija i opće poznata je da je menadžment proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“⁷

Integrativni menadžment povezuje operativni, normativni te strategijski menadžment. Operativni menadžment obavlja dnevne zadatke, normativni menadžment utječe na vitalnost i razvoj poduzeća, a strategijski poslovnom subjektu omogućuje viziju i ciljeve. Ukoliko ove upravljačke funkcije surađuju, poslovanje će biti uspješno.

Prema Osmanagić-Bedenik , ako je poduzeće u izrazito dinamičnoj okolini razviti će se integrativni menadžment (Slika 3).⁸

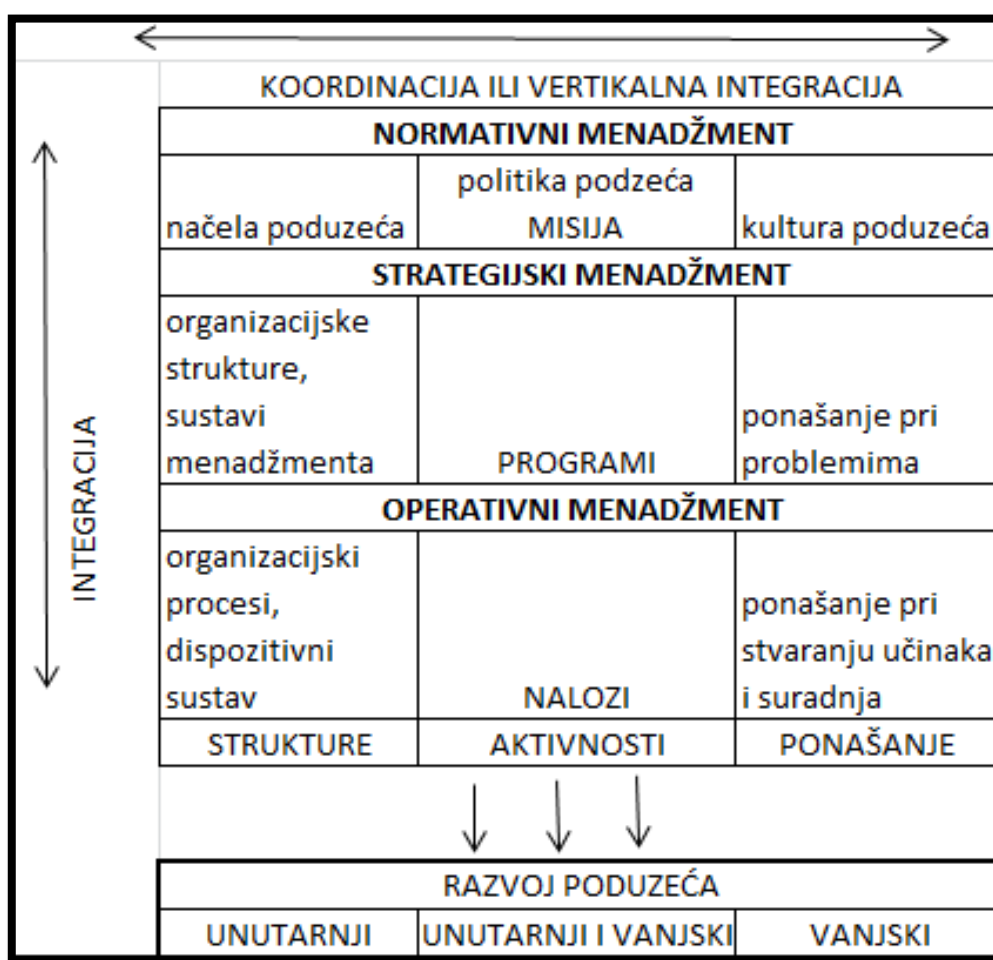
⁵ Kapović Z.: **Geodezija-Menadžment-Geodezija**,
file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ekscentar_04_20_24.pdf 24.11.2020.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ Osmanagić-Bedenik N.: **Operativno planiranje**, Školska knjiga, Zagreb, 2002., str.13.

Slika 1: Integracija dimenzija menadžmenta



Izvor: Osmanagić-Bedenik N.: Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002., str.15.

Navedena slika prikazuje integraciju dimenzija menadžmenta.

Proces integracije u poduzeću vertikalno je povezivanje i usklađivanje normativnog, strategijskog i operativnog menadžmenta u procesu integrativnog menadžmenta.⁹ Normativni menadžment je širi okvir za oblikovanje strategijskog menadžmenta.¹⁰ On oblikuje poslovni subjekt na temelju kulture i politike samog poduzeća, a dok strategijski oblikuje poslovni subjekt na temelju strukture i ponašanja kada se jave problemi u poduzeću. Strategijski menadžment usmjeren je na izgradnju, brigu i na iskorištavanje potencijala uspjeha.¹¹ Operativni menadžment uspostavlja i održava

⁹ Škrtić M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 153. prema : Drucker P.,F.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 157

¹⁰ Osmanagić-Bedenik N.: op.cit., str.14.

¹¹ Ibidem.

sve one procese koji su potrebni poduzeću u proizvodnji proizvoda i pružanju usluga. U središtu operativnog menadžmenta je proces transformacije kojim se rad, novac, materijali i informacije pretvaraju u proizvod.¹² Operativni menadžment rješava poteškoće na dnevnoj bazi. Ukoliko je proces integracije efikasno proveden, dolazi do veće efikasnosti poduzeća, ali i spremnosti poduzeća na izazove.

Da bi neko poduzeće bilo uspješno od izuzetne važnosti je uspješan strateški menadžment.

3.1. Povijesni razvoj strateškog menadžmenta

Istraživanjem porijekla strateškog menadžmenta, nameću se tri pristupa:¹³

- prvi pristup – ukazuje na doprinos mnogih pojedinaca koji su tijekom vremena pridonosili svojim praktičnim i istraživačkim radom sadašnjem opusu pisane riječi o strateškom menadžmentu,
- drugi pristup – radi se o odabiru radova koji sasvim jasno ukazuju na razdvajanje mogućih izbora djelovanja između dviju škola (škola sadržaja i škola procesa),
- treći pristup – ukazuje da su svi članci o strateškom menadžmentu tiskani posljednjih tridesetak godina, od kojih je 80% tiskano posljednjih deset godina.

Prema Menceru¹⁴, ne postoji podatak kada su započela prepoznavanja sastavnica strateškog menadžmenta, no navode se tri generička izvora koja određuju trenutak primjene strateškog menadžmenta.

Prema istom Autoru¹⁵, prvi izvor je biologija koja uči da je prirodna konkurentnost imanentna biološkom svijetu. Taj stav posljedica je djelomičnog utjecaja Darwinove teorije selekcije i Gousevog principa konkurentske isključivosti, uz dodatak prirođenog dara imaginacije i logike koji pojedincima omogućuje razlikovanje strateškog od ostalih utjecaja. Drugi izvor je tradicionalno nasljedstvo analogije vojne doktrine. Ovaj izvor zaključuje da je suvremena terminologija strateškog menadžmenta bliska vojnoj terminologiji. Treći izvor je posljedica specifične sjevernoameričke nijanse. Pretpostavka je da je to posljedica industrijske revolucije.

¹² Škrtić M.: op.cit., str. 155

¹³ Mencer, I., op.cit., str. 84

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem., str. 84-85

3.2. Pojmovno definiranje strategije i strateškog menadžmenta

Prvu definiciju strategije dao je Alfred Chandler. On je definirao strategiju kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva.¹⁶

Nakon njega definiciju strategije dali su Learned et al., koji je definiraju kao obrazac ciljeva, svrhe ili ciljeva i glavnih politika i planova za ostvarenje tih ciljeva, navodeći na isti način kako definirati koji posao obavlja poslovni subjekt ili u kojem želi biti ili na koji način ono to jest ili će to biti.¹⁷

Dok 1960.-e Igor Ansoff definira strategiju kao nit pet međusobno povezanih pitanja, a to su:¹⁸

- područje proizvod-tržište,
- vektor rasta,
- konkurentska prednost,
- interno generirana sinergija te
- donošenje ili kupnja odluka.

Ansoff se smatra ocem strateškog menadžmenta, iako je umro 2002. godine njegov utjecaj se i dalje osjeti. On je autor Matrice rasta poduzeća, poznatije pod imenom Ansoffova matrica (Slika 1). Matrica pruža pregled nacрта različitih strategija koje poduzeće može poduzeti kako bi povećalo tržišni udjel ili predstavilo novi proizvod.¹⁹

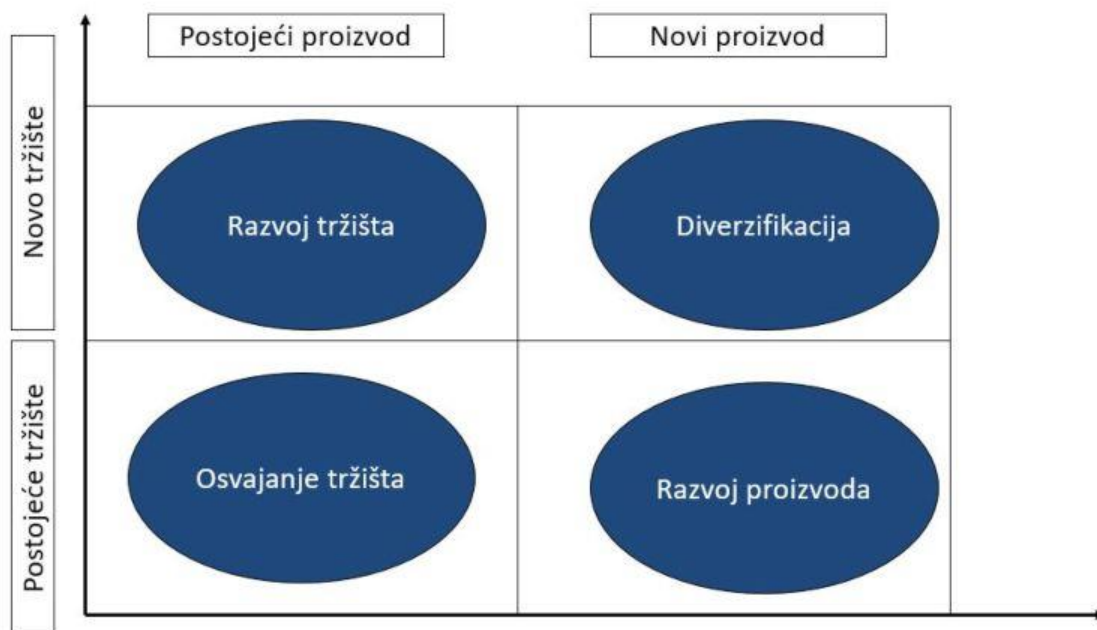
¹⁶ Chandler A.: **Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise**, M.I.T. Press, Cambridge, Mass, 1962., str. 15-16

¹⁷ Learned E.P., et al.: **Business Policy: Text and Cases**, Irwin, Homewood, IL, 1965., str. 9-15

¹⁸ Buble M., et. al., op.cit., str. 4

¹⁹ Mateša Z.: **Strateški menadžment**, MATE, Zagreb, 2019.g., str. 23

Slika 2: Ansoffova matrica



Izvor: Plavi ured, portal za poduzetnike, <https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/> 25.11.2020.

Kada se navedeni pristupi kombiniraju, mogu se dobiti četiri strateške opcije:

- razvoj tržišta – gdje se postojeći proizvod uvodi na novo tržište,
- diverzifikacija – novi proizvod uvodi se na novo tržište,
- osvajanje tržišta – nastoji se povećati tržišni udjel s postojećim proizvodom na postojećem tržištu,
- razvoj proizvoda – razvijanje novih proizvoda za postojeća tržišta.

Ukratko, strategija je način na koji poduzeće ostvaruje svoje ciljeve, a u obzir se uzimaju sve prilike i prijetnje koje se javljaju u okruženju, te daje smjernice kako se boriti s konkurencijom.

Da bi strategija bila uspješna, mora odgovarati svakom poslovnom subjektu u određenom vremenskom razdoblju. Ciljevi moraju biti usuglašeni s ljudskim resursima, ali i organizacijskom strukturom i okolinom jer strategija omogućuje konkurentnost na tržištu.

Dobrom strategijom, menadžer jednog poduzeća može“ nadmudriti“ menadžera drugog poduzeća i na taj način ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Također za zaposlenike bitno je da poduzeće ima kreiranu strategiju, jer na taj način zaposlenici se osjećaju sigurnije na radnom mjestu, ali mogu i pomoći poduzeću da ostvari definiranu strategiju.

Tijekom vremena, strateški menadžment se razvijao što je dovodilo do različitih definiranosti pojma strateški menadžment kao i do uvođenja u poslovni jezik brojnih termina koji dovode do zbunjenosti i različitog tumačenja značenja pojma strateški menadžment. Nema jednoznačne definicije strateškog menadžmenta niti su znanstvenici i poslovni stručnjaci uspjeli postići zajednički, jedinstveni stav i mišljenje o definiranosti strateškog menadžmenta.

U nastavku navest će se nekoliko definicija strateškog menadžmenta.

„Strateški menadžment definira se kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.“²⁰

„Zatim strateški menadžment je set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća.“²¹

„Strateški menadžment je kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje poslovnog subjekta kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.“²²

Strateški menadžment je umijeće vođenja poslovnog subjekta odnosno donošenje i provođenje odluka koje su u skladu s mogućnostima poslovnog subjekta, a sve u interesu ostvarenja konkurentske prednosti na tržištu. Na odluke menadžera mogu utjecati unutarnji i vanjski faktori. Na unutarnje faktore menadžeri mogu utjecati dok na vanjske faktore ne mogu. Stoga je potrebno planirati, pratiti i analizirati tržište, te donijeti pravovremene odluke i ublažiti bilo kakve negativne događaje.

Temeljni zadaci strateškog menadžmenta su:²³

- utvrđivanje misije – trajna i vremenski neograničena,

²⁰ Wheelen L.T., Hunger J.D.: **Strategic Management and Business Policy**, Sixth Edition, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1998., str. 3

²¹ Pearce II A.J., Robinson B.R.: **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000., str. 3

²² Certo S.C., Peter J.P.: **Strategic Management-A Focus on Process**, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., str. 5

²³ Buble M., et. al., op.cit., str. 5-6

- formuliranje filozofije poduzeća – utvrđivanje stavova, vrijednosti,
- utvrđivanje politika – odlučivanje o planovima svih glavnih aktivnosti,
- postavljanje ciljeva – služe kao pomoć za izvođenje operacionalnih planova izvođenja strategije,
- razvoj strategije – razvoj planova i ideja za ostvarenje ciljeva i napadanje konkurencije,
- planiranje organizacijske strukture – razvoj plana poslovnog subjekta i njenih aktivnosti,
- osiguranje osoblja – selekcija i razvoj ljudi za popunu radnih mjesta,
- utvrđivanje procedura – na koji način će se izvoditi sve bitne aktivnosti poslovnog subjekta,
- osiguranje opreme – osiguranje pogona, opreme i dr. što je bitno za nesmetan rad,
- osiguranje kapitala – za odvijanje posla potreban je novac ili kredit,
- postavljanje standarda – utvrđivanje mjerila performansi koje će omogućiti da se posao obavlja prema postavljenim ciljevima,
- utvrđivanje menadžerskih programa i operacionalnih planova – razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa, koji će se provesti prema zadanoj strategiji, a omogućiti ostvarivanje pojedinačnih ciljeva,
- osiguranje kontrolnih informacija – davanje činjenica i pojava da se pomogne ljudima da slijede strategiju, politiku, programe i procedure,
- aktiviranje ljudi – motiviranje ljudi za rad.

Jedan od vrlo upečatljivih stratega je Michael Porter koji je premostio jazove između disciplina te stvorio revolucionarne i utjecajne poslovne strategije. On ističe da je pozicioniranje srce strategije. Najutjecajniji Porterovi doprinosi poslovnoj strategiji su Porterova hipoteza, Porterova analiza pet utjecaja i Porterov model četiriju kutova.

Porterova hipoteza tvrdi da dobro oblikovani propisi mogu pojačati konkurentnost umjesto da je uguše te ona definira ograničenja kao nešto što oslobađa, a ne priječi.²⁴

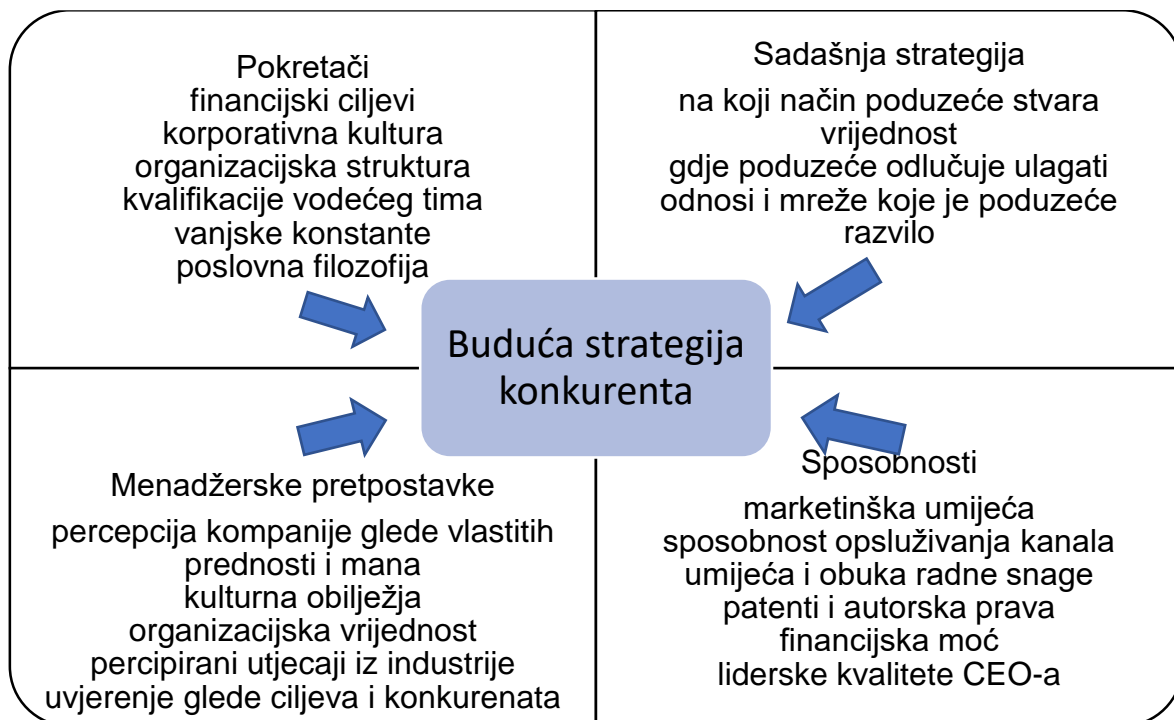
Porterova analiza pet utjecaja su:²⁵

²⁴ Mateša Z., op.cit., str. 28-29

- moć dobavljača,
- moć kupca,
- rivalstvo konkurenata,
- prijetnja smjenom i
- prijetnja novopridošlica.

Porterov model (Slika 2) četiriju kutova prediktivno je pomagalo koje se koristi kako bi se predvidjelo izgledno djelovanje konkurenata. Korištenjem četiriju komponenti odnosno pokretača, menadžerskih pretpostavki, strategije i sposobnosti, model kombinira strategiju i motivaciju kako bi se bolje mogle razumjeti pokretačke sile nekog poduzeća.

Slika 3: Porterov model četiriju kutova



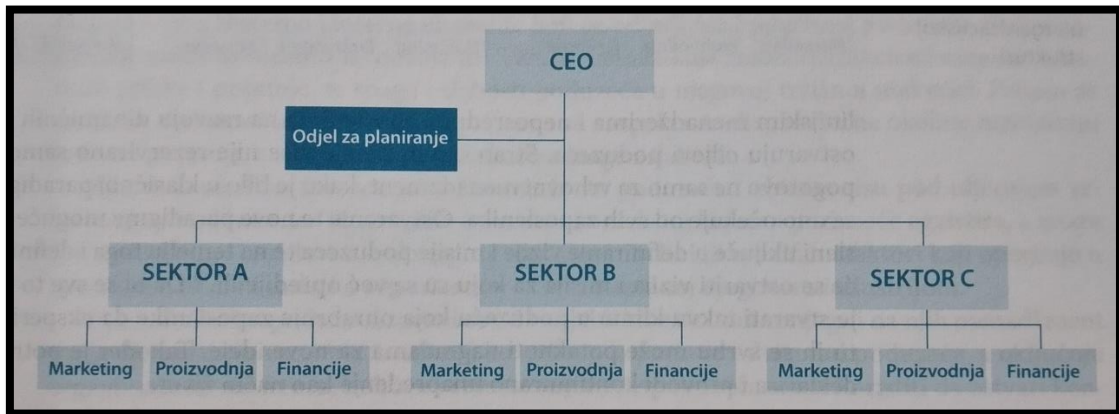
Izvor: Mateša Z.: Strateški menadžment, MATE, Zagreb, 2019.g., str. 28

Potrebno je odabrati pravu strategiju, precizne ciljeve i radišne zaposlenike kako bi odabrana strategija pridonijela razvoju poduzeća i bila uspješnija od konkurencije.

²⁵ Ibidem., str. 29

Kod realizacije strateškog menadžmenta sudjeluju svi zaposlenici, no u svakom poduzeću definiraju se organi koji će biti nositelji strateškog procesa. Organi strateškog menadžmenta (Slika 4) su odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje.

Slika 4: Organi strateškog menadžmenta



Izvor: Buble M., et. al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.g., str. 7

Odbor direktora čini grupa ljudi koji su izabrani od strane dioničara, a s ciljem da zastupaju njihove interese. Također njihov zadatak je da utvrđuju misiju, ciljeve i strategije. Kod nas odbor direktora je nadzorni odbor.

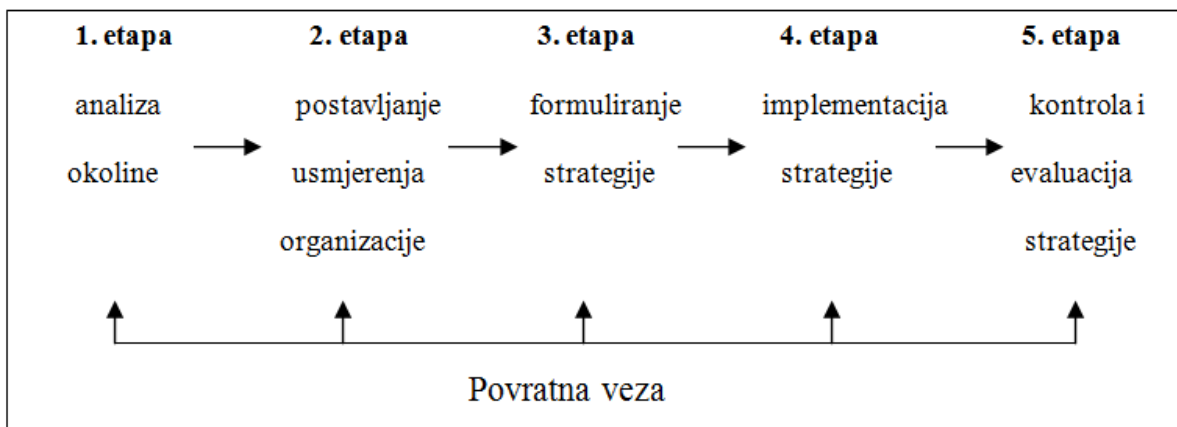
Vrhovni menadžment odgovoran je za strateške odluke u poduzeću. To je manja grupa ljudi koju čine predsjednik (CEO), potpredsjednik i izvršni potpredsjednik. Pošto Hrvatsko zakonodavstvo ne poznaje institut CEO, u Hrvatskoj tu ulogu preuzima direktor poduzeća.

Odjel za planiranje je posebna grupa ljudi kojima CEO povjerava posao strateških menadžera. Kako je planiranje kompleksno, mnoga poduzeća uključila su svoje zaposlenike na svim razinama u poduzeću u proces planiranja. Na taj način zaposlenici uključuju se u definiranje misije, vizije, postavljanje ciljeva i ostale procedure. A da bi se to postiglo potrebno je zaposlenike na određeni način ohrabriti da sudjeluju u strateškom planiranju.

4. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Strateški menadžment definiran je kao niz etapa (Slika 5), stoga u nastavku slijedi opis svake od etapa procesa strateškog menadžmenta. U nastavku rada koriste se termini etapa odnosno korak s istim značenjem.

Slika 5: Etape u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Buble M., et. al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.g., str. 8

Glavne etape strateškog menadžmenta su:²⁶

- analiza okoline,
- postavljanje usmjerenja poduzeća,
- formuliranje strategije,
- implementacija strategije i
- kontrola i evaluacija strategije.

Strateški menadžment kao proces čini seriju koraka koji se u praksi uvijek ne ostvaruju odnosno prate. Menadžeri provode one etape koje im situacija nameće.

Analizom okoline započinje se proces strateškog menadžmenta, a ona obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz vanjske i unutarnje okoline koje su bitne ljudima u poduzeću.

Sljedeći korak je postavljanje organizacijskog usmjerenja. U tom koraku poduzeće određuje svoju viziju, misiju i ciljeve.

²⁶ Buble M., et. al., op.cit., str. 8

Treći korak, formuliranje strategije obuhvaća definiranje dugoročnih planova za uspješno upravljanje prilikama i prijetnjama koje se javljaju iz okoline, a obzirom na snage i slabosti poduzeća.

Implementacija strategije je proces pomoću kojeg se strategije i politike stavljaju u akciju i to kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Ovaj korak provode srednja i niža razina menadžmenta.²⁷

Strateška kontrola je poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju strateškog menadžmenta kako bi se osigurala funkcionalnost te daljnji napredak.²⁸ To je završna etapa strateškog menadžmenta, te navedena etapa može odrediti eventualne slabosti u prethodnim etapama, kako bi se one mogle otkloniti.

4.1. Analiza okoline

Analiza okoline je set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva.²⁹ Glavna svrha je ocjena okoline koja pomaže menadžmentu da brzo reagira, kako bi na taj način povećala šansu za uspjeh poduzeća. Da bi se to uspjelo potrebno je ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini, te snage i slabosti u internoj okolini. Iz tog razloga razvila se SWOT analiza (S-strengths, W-weaknesses, O-opportunities, T-threats).

Analizom okoline identificiraju se prilike i prijetnje u eksternoj, a snage i slabosti u internoj okolini. Da bi se uspješno identificirale prilike, prijetnje, snage i slabosti potrebno je da analiza okoline napravi sljedeće:³⁰

- otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće,
- utvrditi pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća, kao i unutarnje nesposobnosti,
- povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize,
- osigurati podlogu za formuliranje strategije koje će poduzeće voditi kako bi iskoristila prilike, a izbjegla prijetnje, a koristeći se snagama, te eliminiranjem slabosti.

²⁷ Buble M., et. al., op.cit., str. 12

²⁸ Ibidem.

²⁹ Ibidem., str. 15

³⁰ Ibidem., str. 16

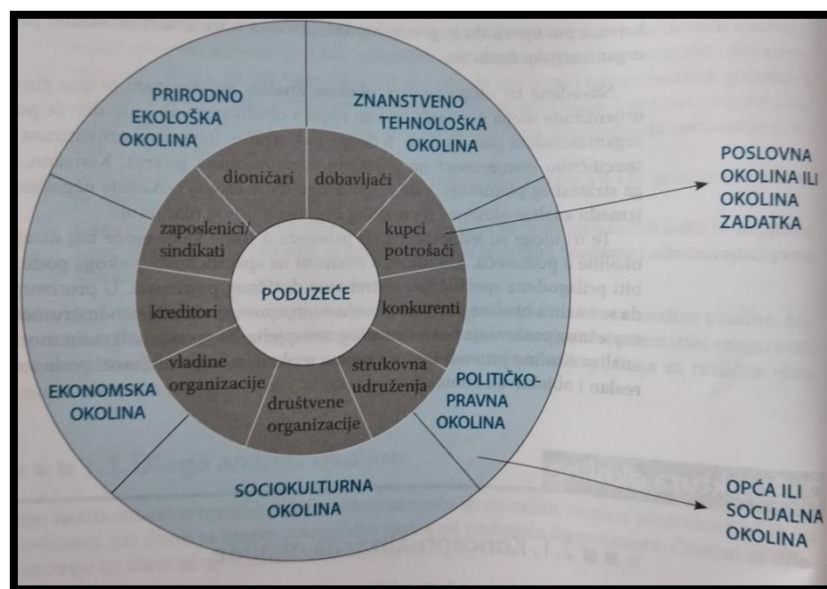
Analiza okoline ima važnu ulogu u poslovnom uspjehu poduzeća, te se tako diferenciraju tri uloge analize okoline, a to su:³¹

- Uloga orijentirana politici – glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi i to tako da se vrhovni menadžment drži informiranim o glavnim trendovima koji izviru iz okoline,
- Uloga integrirajućeg strateškog planiranja – glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžera divizijskih menadžera svjesnih pitanja koja potječu iz okoline poduzeća, na način da direktno utječu na planiranje i povezuju korporacijsko i divizijsko planiranje,
- Uloga orijentirana funkcijski – glavna svrha unapređenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija okoline koje se odnose na efektivne performanse specifičnih organizacijskih funkcija.

Okolina poduzeća dijeli se na eksternu ili vanjsku te internu ili unutarnju okolinu. Eksterna okolina obuhvaća one dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a indirektno utječu na nju. To su opća ili socijalna te poslovna ili okolina zadatka.

U nastavku slijedi Slika 6 koja prikazuje dijelove eksterne okoline.

Slika 6: Dijelovi eksterne okoline



Izvor: Buble M., et. al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.g., str. 18

³¹ Buble M., et.al., op.cit., str. 16

Opća ili socijalna okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća pa stoga poduzeće na nju može teško utjecati. Prezentirana je s pet ključnih dimenzija ili tipova okoline, a to su:³²

- Prirodna – ekološka okolina,
- Znanstveno – socijalna okolina,
- Ekonomska okolina,
- Političko – pravna okolina i
- Sociokulturna okolina.

Poslovnu okolinu čini velik broj aktera koji se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća, a na taj način utječu na njegovu sposobnost. Poslovnu okolinu čine: kupci, konkurenti, dobavljači, Vladine i druge interesne organizacije, sindikati, tržište rada.

Za razliku od eksterne okoline, na internu okolinu poduzeće može utjecati, što znači da se ukupna okolina poduzeća nalazi u samom poduzeću. U prošlosti se više pažnje pridavalo internoj okolini, nego eksternoj, iz razloga što se interna okolina smatrala bitnom za uspješno poduzeće.

Za M. Buble elementi interne okoline su organizacijska struktura, kultura i organizacijski resursi. Također u internu okolinu mogu se ubrojati zaposlenici, menadžment i korporacijska kultura koji se bitni za internu okolinu, a određuju ponašanje zaposlenika u internoj okolini.

Povezanost eksterne i interne okoline (SWOT analiza)

SWOT analiza je alat strateškog planiranja za analizu konkurentne pozicije nekog poduzeća, zemlje ili regije. Kvalitativna analitička metoda kojom se stupnjevanjem elemenata u okviru 4 polja analize – mogućnosti, ograničenja, prednosti, nedostaci – procjenjuju jake i slabe strane, pogodnosti i problemi razmatranog predmeta ili pojave.³³ Njome se koriste menadžeri, poduzetnici, analitičari, ekonomisti, studenti i drugi. SWOT analizom (Slika 7) radi se analiza poduzeća, no njome se može i raditi samoprocjena menadžera, zaposlenika, funkcija, projekata i sl.

³² Buble M., et.al., op.cit., str. 19

³³ Natuknica **SWOT analiza**, Zagrebački inovacijski centar, <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/SWOT-analiza> 29.11.2020.

Slika 7: SWOT analiza

VANJSKI ČIMBENICI	
PRILIKE	PRIJETNJE
Tehnologija, natjecanje, ekonomski, politički, društveni trendovi	
UNUTARNJI ČIMBENICI	
PREDNOSTI	ČIMBENICI
Financije, tehnologija, položaj na tržištu, ljudski potencijali, proizvodnja	

Izvor: Mateša Z.: Strateški menadžment, MATE, Zagreb, 2019.g., str. 28

Postupak SWOT analize započinje definiranjem snaga i slabosti prema rangui te definiranjem prilika i prijetnji prema vjerodostojnosti nastupanja.

Postupak je sljedeći:³⁴

- identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji,
- rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja,
- analiza međudnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima,
- identifikacija strateških alternativa.

Tabela 1 i Tabela 2 u nastavku prikazuju snage i slabosti te prilike i prijetnje poduzeća.

³⁴ Buble M., et.al., op.cit., str. 68

Tabela 1: Primjeri snaga i slabosti poduzeća

SNAGE	SLABOSTI
Kvalitetan proizvod	Nekvalitetan proizvod
Vrijedna oprema	Nedostatak opreme
Dobra distribucija	Nepostojanje distribucije
Dobar odnos s kupcima	Loš odnos s kupcima
Zainteresiranost zaposlenika za rad	Nezainteresiranost zaposlenika za rad

Izvor: Izrada autora

Snaga poduzeća je sve ono što poduzeće posjeduje, a slabosti su sve ono što poduzeću nedostaje.

Tabela 2: Primjeri prilika i prijetnji SWOT analize

PRILIKE	PRIJETNJE
Pojava novih kupaca	Pojava konkurencije
Rast potražnje za proizvodom	Pad potražnje za proizvodom
Stimulacije u radu	Zakonske regulative
Smanjenje poreza	Rast poreza i ostalih davanja
Nova tehnologija	Nepraćenje tehnološkog razvoja

Izvor: Izrada autora

Prilike su sve one situacije koje poduzeću mogu povećati potražnju za proizvodima ili uslugama te daju stimulaciju odnosno dobar poticaj za daljnji rad. Dok prijetnje su određene nepovoljne situacije koje loše utječu na rad poduzeća te mogu usporiti ili ugroziti postojanje poduzeća.

4.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Da bi strateški menadžment bio uspješan i da bi poduzeće bilo uspješno potrebno je utvrditi misiju i viziju. Kada se odredi misija i vizija, stvara se podloga za utvrđivanje ciljeva poduzeća i razvijanje strategije.

4.2.1. Misija poslovnog subjekta

Misija je najvažniji element strateškog menadžmenta. Njome se definira koja je uloga poduzeća u gospodarstvu i društvu. Misija određuje svrhu poduzeća te na koji se

način razlikuje od konkurencije i koji je razlog njenog postojanja. Shvaćanja i definicije misije imaju tri osnovna pristupa:³⁵

- prvi, misija je sredstvo strategije i promatra se kao početni korak u strateškom menadžmentu,
- drugi, promatra misiju kao kulturnu koheziju, koja omogućuje poduzeću da funkcionira kao kolektiv. Kulturna kohezija sastoji se od strogih normi koje utječu na ponašanje ljudi, zajednički rad i način praćenja organizacijskih ciljeva,
- treći, nastoji spojiti oba dva pristupa u jedinstveno stajalište, što bi omogućilo sveobuhvatno definiranje misije. U primjeni je sve više treći pristup definiranja misije.

Misija je razlog postojanja poslovnog subjekta. Ona je jedinstvena, realna i ostvariva te prvenstveno orijentirana na potrošače. Orijentirana je na kompetentnosti i tijekom vremena se može korigirati.³⁶

Definiranje misije je dugotrajan proces, koji može potrajati i godinama. Nakon što se nauči pravilno oblikovati misiju, potrebno je utvrditi njen sadržaj. Najbolji sadržaj misije, omogućuje Ashridgeov model misije (Slika 8).

³⁵ Buble M., et.al., op.cit., str. 90

³⁶ Natuknica **Misija**, Plavi ured, <https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/> 01.12.2020.

Slika 8: Ashridgeov model misije



Izvor: Buble M., et. al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.g., str. 92

Prema ovom modelu misija ima četiri osnovna elementa, a to su svrha, strategija, vrijednosti i standardi ponašanja. Praćenjem tih elemenata može se stvoriti snažna misija, jer tvorci ovog modela smatraju da su navedena četiri elementa usko povezana.

4.2.2. Vizija poslovnog subjekta

Vizija je zvijezda vodilja poduzeća, njome se određuje njen smjer kretanja u sljedećih 3-5 godina – ona definira potrebe potrošača koje će poduzeće zadovoljavati u budućnosti. Viziju ne treba postaviti preusko da ne sputava razvoj, ali ni preširoko kako se ne bi izgubilo smjer.³⁷

Vizija se sastoji od dvije osnovne komponente:³⁸

- temeljne ideologije – njome se definira zašto poduzeće postoji, a sastoji se od temeljne vrijednosti i temeljne svrhe;
- vizionarske budućnosti – vidljiv element vizije, čini željeno stanje poduzeća u budućnosti vezano uz dugoročne ciljeve.

Vizija mora biti kratka, jasna, razumljiva svima u poduzeću. Mora biti specifična baš za to poduzeće, svatko je mora znati prepoznati te bi trebala biti ambiciozna i

³⁷ Natuknica **Vizija**, Plavi ured, <https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/> 01.12.2020.

³⁸ Buble M., et.al., op.cit., str. 88

motivirajuća. Izjava o viziji pruža nacrt definiranih nadanja i ciljeva za budućnost. Ona može biti motivirajuća za zaposlenike, menadžere i rukovoditelje.

4.2.3. Ciljevi poslovnog subjekta

Nakon što se definira misija i vizija poslovnog subjekta, slijedi definiranje ciljeva. Ciljevi su specifične zadaće čije će ispunjenje pomoći da se realizira vizija.³⁹

Glavni zadatak ciljeva je da pomogne menadžerima da zadatke usmjere prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstva kojima će se realizirati željeni rezultati.

Bitno je da ciljevi budu jasno definirani, jer dobro postavljeni dugoročni ciljevi rezultiraju uspjehom na svim poljima poslovnog subjekta. Ciljevima se određuju prioriteta poduzeća, ali i potiče efikasnije rad zaposlenika.

Proces postavljanja ciljeva trebao bi se kretati odozgo prema dolje, što znači da se najprije postavljaju ciljevi poduzeća, a nakon toga određuju se ciljevi poslovnih jedinica, divizijskih i funkcijskih odjela, operativnih jedinica i sl., čija je funkcija ostvarivanje dugoročnih ciljeva poduzeća. Navedeni proces pomaže stvoriti koheziju između ciljeva i strategija različitih dijelova poslovnog subjekta te pomaže ujediniti unutarnje napore da pokrenu poslovni subjekt u izabranom strateškom smjeru.⁴⁰

4.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije određuje se strateškom analizom i strateškim izborom. Formuliranje strategije znači poduzimanje aktivnosti kao što su analize, planiranje, razmatranja i izbori kako bi se mogli ostvariti ciljevi poduzeća.

Potencijalne strategije poduzeća su:⁴¹

- cjelovita (korporacijska) strategija – određuje misiju i ciljeve poduzeća, poslovnu filozofiju i identificira poslovna područja na kojima će poduzeće poslovati. Dijeli se na strategiju razvoja, stabilizacije, redukcije,
- Strategija poslovnih područja – interakcija poslovnih područja poduzeća u poticanju konkurentnosti proizvoda na tržištu. Uključuje strategiju napuštanja, strategiju opreznog napredovanja, strategiju povlačenja, strategiju zarađivanja,

³⁹ Mateša Z., op.cit., str. 69

⁴⁰ Buble M., et.al., op.cit., str. 97

⁴¹ Stipanović, C.: **Koncepcija i strategija razvoja turizma – Sustav i poslovna politika**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 105

strategiju rasta, strategiju dupliranja ili odbacivanja, strategiju dinamičnog i intenzivnog pokušaja, strategiju vođe,

- Dijeli se na strategiju razvoja, stabilizacije, redukcije - interakcija operacijskih funkcija poduzeća (marketinška funkcija, funkcija istraživanja i razvoja, funkcija proizvodnje, financijska funkcija i funkcija ljudskih resursa) u cilju ostvarenja sinergijskog efekta poslovanja.

Metode formuliranja koncepcije kao određenje strategije su:⁴²

- SPACE matrica – dijagnosticiranje sadašnjeg ili budućeg strateškog položaja pomoću susreta unutarnjih i vanjskih strateških silnica. Dimenzije unutarnje okoline strateškog položaja SPACE prikazuju se konkurentskim prednostima i financijskom snagom, a dimenzije vanjske okoline prikazane su snagom gospodarske grane i stabilnošću okoline. Diferenciraju se četiri temeljna različita područja mogućnosti sadašnjeg i budućeg pozicioniranja poduzeća: područje agresivnosti, područje konkurentnosti, područje konzervativnosti i područje defanzivnosti.
- Jednostavni poslovni portfolio – BCG (Boston Consulting Group) matrica – određena je s dvije veličine: tržišnim udjelom (horizontalna os) tj. unutarnjom snagom za postizanje konkurentnog položaja i rastom tržišta (vertikalna os) kao vanjske šanse i pokazateljem intenziteta korištenja financijskih sredstava. Diferenciraju se četiri položaja poduzeća: divlje mačke, zvijezde, krave muzare i izlazeći proizvodi. Na temelju položaja determiniraju se četiri osnovna cilja: izgraditi, zadržati, pokupiti prihod i napustiti.
- Diferencirani poslovni portfolio (GE matrica) – strateška situacija poduzeća određuje se kvalitativnom selekcijom i agregacijom većeg broja svojstva te njihovim kvalitativnim i kvantitativnim vrednovanjem. Najviše se koristi diferencirani, devetopoljni poslovni portfolio kojim se poduzeće pomoću dimenzija atraktivnosti gospodarske grane i konkurentske snage posla strukturira u tri strateški važna područja: područje rasta, područje selekcije i područje žetve.

⁴² Stipanović, C: op.cit., str. 108

- Matrica proizvoda – determinirana je s dvije veličine: tržište i proizvod, diferencira sljedeće strategije: prodor na tržište, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diversifikacija;
- Portfolio konkurentskih prednosti – određuje ga veličina konkurentске prednosti i veličina strateške prednosti, a strateška područja su: poslovi volumena, poslovi specijalizacije, pat poslovi i fragmentirani poslovi.

4.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces kojim se označuje aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana. Implementacija je zamjena stare strategije novom, kako bi poduzeće bilo što uspješnije. To je jedna od najzahtjevnijih faza strateškog menadžmenta.

U implementaciji strategije javljaju se uobičajene prepreke. U nastavku slijedi Grafikon 1 koji prikazuje četiri prepreke koje se pojavljuju u implementaciji.

Grafikon 1: Prepreke u implementaciji



Izvor: Izrada autora

Spoznajna prepreka govori da zaposlenici poduzeća ne vide bilo kakvu potrebu za promjenom. Poduzeće može djelovati na način da se suoči sa nezadovoljnim kupcima ili da se osobno suoči sa problemima.

Potom poduzeće može imati određena ograničenja, kao npr. nepostojanje dovoljnih financijski resursa. Poduzeće to može riješiti na način da napravi preraspodjelu resursa, zamijeni resurse ili napravi kompenzaciju resursa.

Pod motivacijske prepreke ubraja se nezadovoljstvo zaposlenika da preuzmu napor za provedbu strategije. Poduzeće navedeno može riješiti na način da identificira osobe koje rade probleme, a osobe koje žele promjene smjesti u drugu grupu da te osobe koje pokreću promjene učini vidljivima svima.

Političke prepreke uključuju interne i eksterne stakeholdere koje ne žele promjene u strategiji. Poduzeće može zaposliti visokoobrazovane ljude koji će preduhitriti stakeholdere ili poduzeće može izolirati one koji ne žele promjene.

Instrumenti provedbe strategije su:⁴³

- Implementacija pomoću funkcijskih strategija i dugoročnih ciljeva - korporacijske strategije i poslovne strategije treba prevesti u niz mjerljivih,

⁴³ Buble M., et.al., op.cit., str. 166-239

međusobno zavisnih dnevnih/godišnjih operativnih aktivnosti, planova i ciljeva, te funkcijskih strategija,

- Implementacija pomoću organizacijske strukture, vodstva, kulture i nagrađivanja - strategiju treba na određenoj razini podržati adekvatnom strukturom, svi uključeni u implementaciju strategije moraju imati podržavajuće politike, konstruktivno vođenje i efektivne motivacijske sisteme i kompenzacijske sustave,
- Izbor odgovarajućeg pristupa provedbe (implementacije) - strategija mora biti prosljeđena i predstavljena svima onima koje će obuhvatiti njezina realizacija jer će ona biti orijentirana poduzimanju određenih akcija koje mijenjaju postojeće stanje i kao takve mogu biti doživljene kao odbojne.

Diferenciraju se dva osnovna pristupa implementaciji strategije:⁴⁴

- Parcijalni pristup – pojedinačno se provode promjene: prilagođavanje strukture, strategije, mijenjanje stilova vođenja, promjene proizvodnog, tehnološkog procesa, alokacija resursa,
- Integralni pristup - razlikuju se dva modela ovisno da li se naglašava povezanost strategije s alokacijom resursa, prilagođavanje strukture i oblikovanje sustava ili nagrađivanje učinka menadžmenta i ostvarenja definirane strategije.

Završetkom implementacije strategije nužno ne dolazi do mirovanja poduzeća, već se prate rezultati definirane strategije.

4.5. Strateška kontrola

Strateška kontrola je specijalni tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta da bi se osiguralo funkcioniranje i unapređenje. Glavni zadatak je da se pomogne vrhovnom menadžmentu da se ostvare ciljevi poduzeća.⁴⁵

Postoje četiri razloga zbog koji se provodi strateška kontrola. Prvi je promjena okoline. Ukoliko poduzeće ima malu kontrolu nad okolinom, potrebno je poduzeti određene akcije da dođe do promjena. Drugi razlog je delegiranje, a kontrola se tu postiže na način da se definiraju odgovornosti za svaki ostvareni cilj. Potom slijedi

⁴⁴ Stipanović, C., op.cit., str. 112

⁴⁵ Buble M., et.al., op.cit., str. 242

kompleksnost poduzeća, gdje je jako bitno kontrolirati kompleksnost organizacijske strukture. Četvrti razlog su menadžerske pogreške. Bitno je identificirati pogreške i izvršiti korekcije pogrešaka ukoliko se one pojave.

Postoje četiri razine kontrole:⁴⁶

- kontrola na individualnoj razini – prikazuje rezultate koje ostvaruje svaki zaposlenik na svom radnom mjestu, obavljajući one zadatke koji su mu dodijeljeni iz ukupnog zadatka poduzeća,
- kontrola na funkcijskoj razini – ovu razinu karakterizira postojanje grupa istorodnih ili sličnih poslova na temelju kojih se provodi kontrola prema poslovnim funkcijama. Postoje sljedeće najčešće metode: istraživanje i razvoj, prodaja, poslovanje s materijalima, operatika, ljudski resursi, financije i računovodstvo,
- kontrola na divizijskoj razini – naziva se još i poslovna razina, s obzirom na to da se na toj razini formiraju poslovne jedinice, kao što su profitni centri, investicijski centri. Na toj se razini integriraju funkcijske aktivnosti radi ostvarenja strateških ciljeva,
- kontrola na korporacijskoj razini – poduzeće mora izabrati organizacijsku strukturu koja će mu omogućiti da djeluje efikasno u brojnim različitim poslovima, u tu svrhu poduzeće obično bira jedan od modela multidivizijske strukture u ovisnosti o tome radi li se o nepovezanoj diverzifikaciji, povezanoj diverzifikaciji ili vertikalnoj integraciji.

Mjerila performansi

Mjerila performansi su pokazatelji koji izražavaju učinkovitost ostvarenja odabrane strategije, a mjerila performansi su sljedeća:⁴⁷

- mjerila korporacijskih performansi – vrsta pokazatelja kojima se mjeri uspješnost nekog poduzeća kao cjeline u odnosu prema nekoj zadanoj veličini. Najčešće se na korporacijskoj razini koriste pokazatelji koji se odnose na profitabilnost, kao što su: profitabilnost ukupne imovine, profitabilnost vlasničke glavnice, dobit po dionici, cijena po dionici, prinos dividende, odnos cijene i dobiti, odnos isplate dividendi, dividende po dionici i dr.

⁴⁶ Buble M., et.al., op.cit., str. 251-256

⁴⁷ Ibidem., str. 256-266

- mjerila performansi divizijskih jedinica – poduzeća organizirana na divizijskom načelu formiraju organizacijske jedinice koje imaju status kvazi poduzeća. Najviši oblik tih jedinica su SPJ unutar njih se formiraju oblici užih centara odgovornosti, kao što su: troškovni centri, prihodni centri, profitni centri, te investicijski centri. Svrha formiranja tih centara je odvajanje pojedinih dijelova poduzeća kako bi se moglo vrednovati performanse svakog od njih pojedinačno, te analizirati njihov doprinos korporacijskom uspjehu kao cjelini,
- mjerila performansi funkcijskih jedinica – funkcijske jedinice su takvi dijelovi poduzeća u kojima se obavljaju istorodni ili slični poslovi, a najčešće su to sljedeće jedinice: proizvodnja, nabava, prodaja, poslovanje s materijalima, financije, ljudski resursi. Za te je funkcijske jedinice moguće oblikovati brojna mjerila performansi.
- mjerila individualnih performansi – usmjerena su na utvrđivanje učinaka pojedinca koji obavljanjem pojedinačnih zadataka pridonose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća. Zadaci koje pojedinci izvršavaju u poduzeću su različiti s obzirom na mogućnost izražavanja učinka, te se razlikuju zadaci na obradi materijala, zadaci na obradi informacija, te menadžerski zadaci.

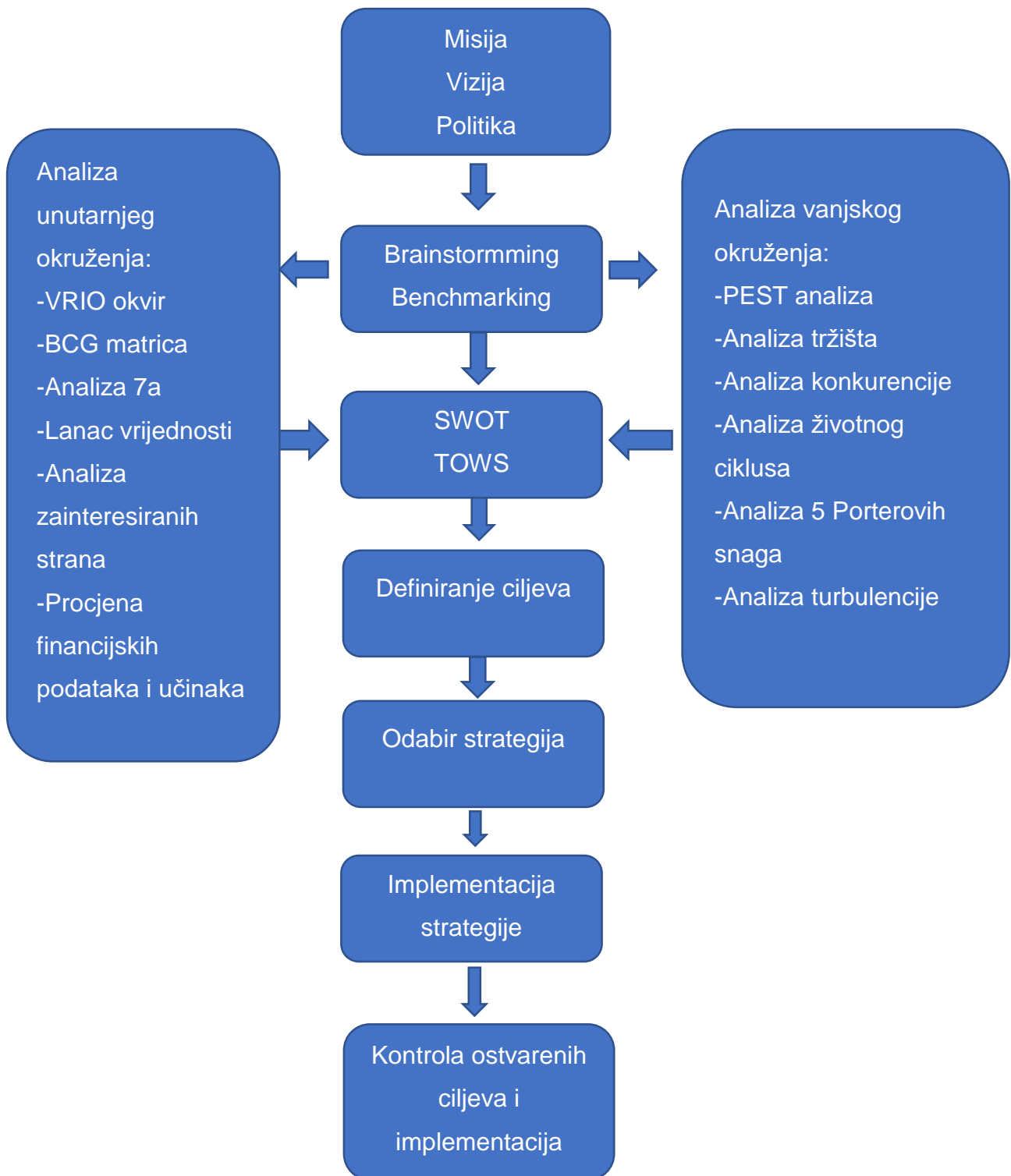
5. STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje omogućuje poduzeću da vidi kako će se razvijati u budućnosti. Karakter poduzeća može se utvrditi strateškim planiranjem. Da bi poduzeće moglo ostvariti ciljeve koje postavi ispred sebe, potrebno je isplanirati svaki korak poduzeća. Strateško planiranje podrazumijeva da poduzeće ima postavljenu strategiju koja je usklađena s eksternim uvjetima, kao i internim uvjetima. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju kod formulacije strategije, a provodi se na samom početku procesa strateškog planiranja.⁴⁸

U nastavku slijedi Slika 9 koja prikazuje dijagram tijeka i alate strateškog upravljanja.

⁴⁸ Buntak K., Droždek I., Sesar V.: **Poslovno upravljanje**, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013. str. 17.

Slika 9: Dijagram tijeka i alati strateškog upravljanja



Izvor: Buntak K., Droždek I., Sesar V.; Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013. str. 17.

Strateško planiranje u obzir uzima analizu okruženja u kojem poduzeće djeluje. Najviše se prate rezultati onih analiza na koje poduzeće ne može utjecati kao npr. politički trendovi, zakonski propisi i sl., a ti faktori mogu imati velik utjecaj na samo poslovanje poduzeća.

Strateški plan izrađuje se za duži vremenski period. Problem dugoročnog planiranja je da se javljaju stalne promjene u okruženju te je stoga bitno da poduzeće bude fleksibilno kako bi se prilagodilo bilo kakvim promjenama. Najbolji vremenski period za izradu strateškog plana je od 3 do 5 godina.

No kako je strateško planiranje vrlo dinamičan proces, potrebno je plan svake godine nadograđivati iz razloga jer se okruženje konstantno mijenja i teško je predvidjeti buduće događaje.

Financije bi trebale biti usklađene s procesom strateškog planiranja, da bi se strateški plan ostvario. Kako se okruženje konstantno mijenja i teško je predvidjeti budućnost, planiranje se smatra kontinuiranim procesom. Svake godine strateški plan bi se trebao prilagoditi novim uvjetima u okruženju.

PEST analiza

PEST je akronim za “politički, ekonomski, socijalni i tehnologijski”, a riječ je o analizi koja pomaže da se shvati kako vanjske sile utječu na poslovanje. Osmislio ju je 1967. godine profesor Francis Aguilar s Harvarda i tu bi analizu, uz SWOT analizu, trebalo uključiti u svaki poslovni plan jer je dio upravljanja rizikom i dizajniranja strategije.⁴⁹

BCG matrica

Tvrtka Boston Consulting Group oblikovala je portfolio matricu industrijskog rasta i tržišnog udjela kao pomoć u strateškom odlučivanju, posebno u identifikaciji potrebe za kapitalom strateških poslovnih jedinica i optimizaciji tokova korporacijskog novca. Svaka strateška poslovna jedinica definirana je trima parametrima:⁵⁰

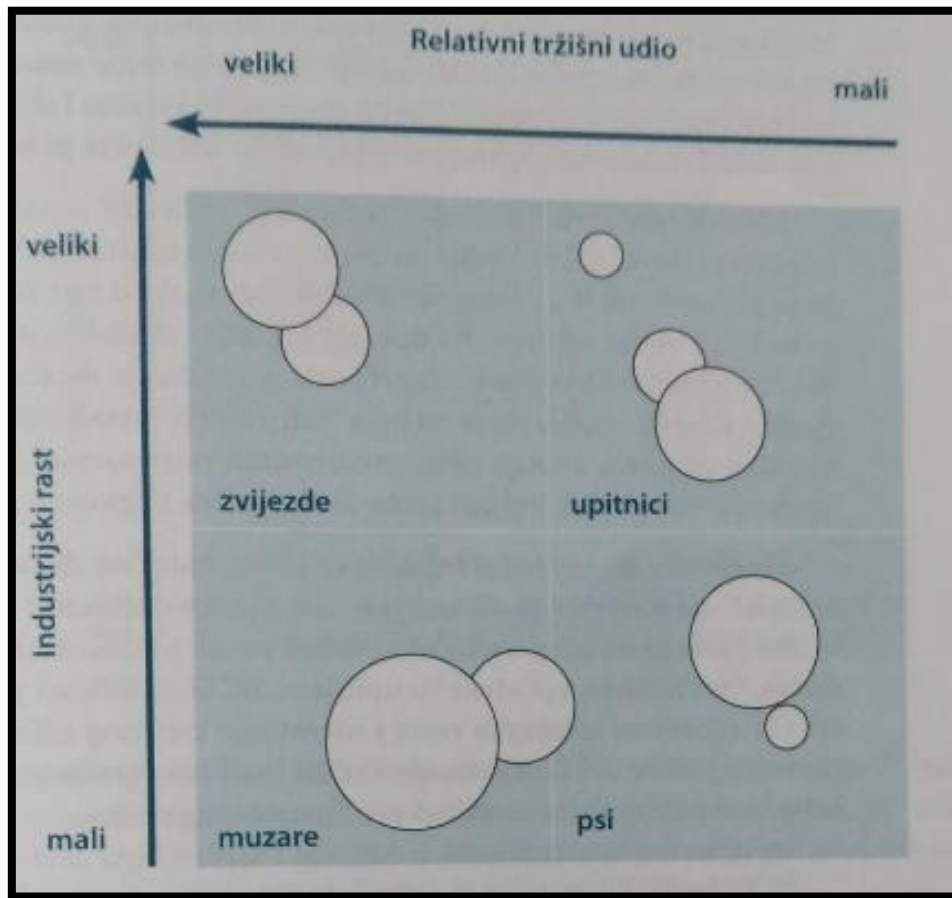
- relativnim tržišnim udjelom,
- rastom industrije ili tržišta na kojemu konkurira i
- veličinom ostvarene prodaje.

⁴⁹ Natuknica **PEST analiza**, Poduzetnički portal, <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/> 02.12.2020.

⁵⁰ Buble M., et.al., op.cit., str. 126

Tabela 10 prikazuje BCG matricu.

Slika 10: BCG matrica



Izvor: Buble M., et. al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.g., str. 127

Muzare su poslovne jedinice s velikom tržišnim udjelom u industrijama s malim ili nikakvim rastom. Psi su poslovne jedinice koje imaju relativno mali tržišni udio na spororastućem tržištu. Zvijezde su poslovne jedinice koje imaju veliki relativni tržišni udjel na brzorastućem tržištu. Upitnici su poslovne jedinice s malim tržišnim udjelom na brzorastućem tržištu.⁵¹

SWOT analiza

SWOT analiza ili analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (eng. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) metoda je strateškog planiranja poduzeća koja se koristi kao metoda analize internih snaga i slabosti poduzeća (u odnosu na druge ciljeve, ali i na druge subjekte) te vanjskih prilika i prijetnji s kojima je poduzeće suočeno. Preduvjet za izradu SWOT analize je procjena ostvarivosti ciljeva, dok je

⁵¹ Buble M., et.al., op.cit., str. 127

njen cilj identifikacija ključnih unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na njihovu ostvarivost. SWOT analiza (Tabela 6) može se koristiti za analizu specifičnih problema i izazova s kojima se poduzeće susreće te predstavlja temelj za razvoj metoda za njihovo rješavanje i ostvarivanje planiranih/željenih ciljeva.⁵²

Tabela 3: Shema SWOT analize

	Pozitivno	Negativno
Unutarnje	SNAGE	SLABOSTI
Vanjsko	PRILIKE	PRIJETNJE

Izvor: Izrada autora

Navedena tabela prikazuje da snage i prilike imaju pozitivan utjecaj na poduzeće, a dok slabosti i prijetnje negativan utjecaj. Snage i slabosti nalaze se u samom poduzeću, dok prilike i prijetnje su vanjski utjecaji koji djeluju na poduzeće.

TOWS matrica

TOWS matrica predstavlja varijaciju SWOT analize. U TOWS matrici (Slika 11) identificiraju se različiti čimbenici koji se udružuju npr. prilike sa snagama, a s namjerom da se potaknu nove strateške inicijative.

⁵² Natuknica **SWOT analiza**, CPJR Consulting, <https://pjr.hr/alati-za-izradu-analize-dionika-swot-analiza/> 03.12.2020.

Slika 11: TOWS matrica

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

Izvor: Gamble, J. E., Strickland, A. J., Thompson, A. A.: Strateški menadžment. 14. izd., Mate d.o.o., Zagreb, 2008.god.

TOWS matricom identificiraju se različiti čimbenici, koji se zatim udružuju.

Maxi-Maxi strategija znači kako upotrijebiti snage da se iskoriste prilike. Mini-Maxi je prevladavanje slabosti da bi se iskoristile prilike. Maxi-Mini je iskorištavanje snaga da bi se izbjegle potencijalne prijetnje. Mini-Mini strategija označava smanjenje slabosti i izbjegavanje prijetnji.

6. STRATEŠKI MENADŽMENT MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Podjela poslovnih subjekata razlikuje se od gospodarstva do gospodarstva.

Pristupanjem Europskoj uniji (EU), Republika Hrvatska (RH) preuzela je obvezu usklađivanja sa aktualnom regulativnom EU. Mala i srednja poduzeća (SME) pokretač su europske ekonomije i predstavljaju 99% svih poduzeća u EU.⁵³ Isto se preslikava i na RH gdje malo gospodarstvo čini 99% registriranih poslovnih subjekata te postaje sektor koji je zadužen za poticanje nacionalne ekonomije u cijelosti uz generiranje povećanog rasta kako u broju zaposlenih tako i u broju poduzetnika.⁵⁴

Među članicama EU zabilježene su različitosti u definiranju malih i srednjih poduzeća (MSP). Isto je rezultiralo Preporukom Europske komisije (EK) državama članicama, Europskoj investicijskoj banci, te Europskom investicijskom fondu upotrebu jedinstvenih kriterija za definiranje malih i srednjih poduzeća.⁵⁵

Postojanje jedinstvene definicije malih i srednjih poduzeća na razini cijele EU značajno je s aspekta financiranja poslovnih subjekata ove kategorije na temeljima odluka o državnoj pomoći i strukturnim fondovima. Krajnji cilj je omogućavanje ekonomske pravednosti i pravne sigurnosti među sudionicima na tržištu. Preporuka⁵⁶ Komisije ističe da se poduzećem smatra svaki subjekt koji je uključen u ekonomsku aktivnost, bez obzira na njegovu pravnu formu.

Mala i srednja poduzeća imaju zajedničke karakteristike:⁵⁷

- njihov vlasnički kapital nije predmet trgovanja na organiziranom tržištu kapitala,
- imovina i zaposlenje ograničeni su na manji broj zaposlenika ili obitelj,

⁵³ SME definition, https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en , 16.01.2021.

⁵⁴ Kersan-Škabi, I., Bankovi, M.: **Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku Uniju**, dostupno na poveznici: <https://hrcak.srce.hr/26360> (16.01.2021.)

⁵⁵ Prva službena definicija malih i srednjih poduzeća za područje EU datira od 03.04.1996. godine. Tijekom Samita predsjednika država i vlada EU koji je održan u ožujku 2000. godine (Lisabon), sektor malih i srednjih poduzeća označen je kao jedan od ključnih čimbenika u ostvarenju cilja prema kojem bi EU postala najkonkurentnija i najdinamičnija privreda u svijetu do 2010.godine. Slijedom navedenog, usvojena je Europska povelja za mala poduzeća koja je svim zemljama članicama EU dala smjernice za podupiranje malih poduzeća. U ožujku 2003. godine EK je temeljem Preporuke broj 96/280 EZ izmijenila definiciju iz 1996. godine. Nova definicija o malim i srednjim poduzećima sastoji se od deklaracije o karakteru poduzeća.

⁵⁶ COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422) (Text with EEA relevance) (2003/361/EC), Official Journal of the European Union

⁵⁷ Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> 02.12.2020.

- cilj poslovanja često je održavanje i obavljanje obiteljskog posla.

Sektor malih i srednjih poduzeća dijeli se u tri kategorije:

- mikro,
- mala i
- srednja poduzeća.

Prema Preporukama Komisije EU glavni faktori koji određuju da li je neko poduzeće MSP ili ne su: broj zaposlenih i ukupan promet ili ukupan iznos aktive (Tabela 4.).

Tabela 4: Kriteriji razvrstavanja malih i srednjih poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji prihod (mil.eur)	Imovina (mil.eur)
Mikro	<10	<2	<2
Malo	<50	<10	<10
Srednje	<250	<50	<43

Izvor: Hrvatska gospodarska komora,

https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjeca_iimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf

02.12.2020.

Mikro poduzeća definiraju se kao fizičke i pravne osobe koje zapošljavaju manje od 10 osoba te godišnji prihod im ne prelazi 2 milijuna eura. Mala poduzeća su fizičke ili pravne osobe koje zapošljavaju manje od 50 osoba te godišnji prihod im ne prelazi 10 milijuna eura, dok srednja poduzeća zapošljavaju manje od 250 osoba te im godišnji prihod ne prelazi 43 milijuna eura.⁵⁸

Slijedom naprijed navedenog, Zakon o računovodstvu⁵⁹ poduzetnike dijeli u skupine: *mikro, male, srednje i velike*, na temelju iznosa ukupne aktive, iznosa prihoda i prosječnog broja zaposlenika tijekom poslovne godine.

Mikro poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- Ukupna aktiva 2.600.000,00 kn
- Prihod 5.200.000,00 kn

⁵⁸ Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, čl.3

⁵⁹ Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18

- Prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine – 10 radnika

Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- Ukupna aktiva 30.000.000,00 kn
- Prihod 60.000.000,00 kn
- Prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri sljedeća uvjeta:

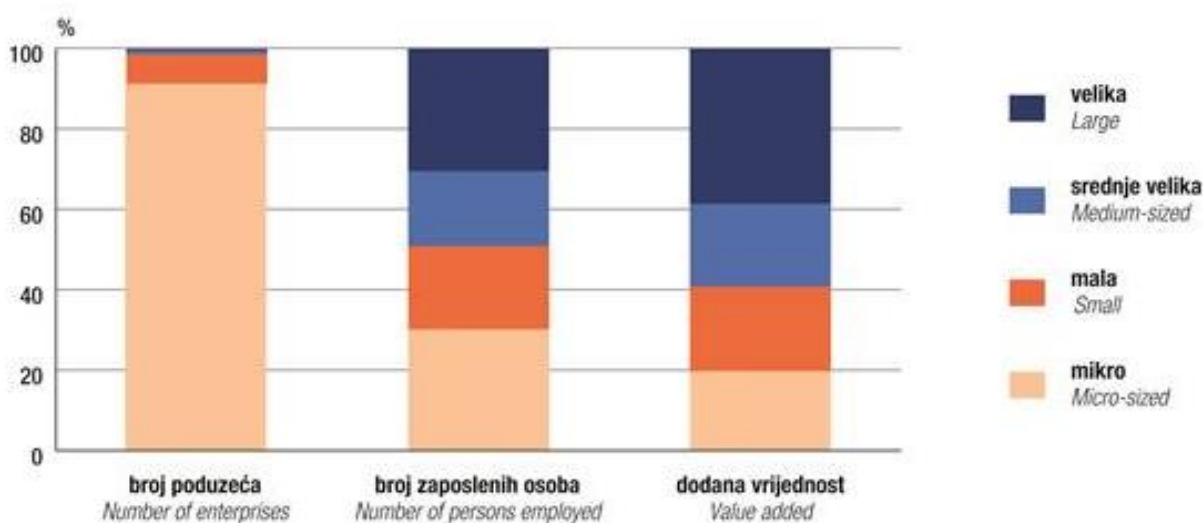
- Ukupna aktiva 150.000.000,00 kn
- Prihod 300.000.000,00 kn
- Prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine – 250 radnika

Veliki poduzetnici su:

- Poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta iz definicije srednjih poduzetnika
- Banke, štedne banke, stambene štedionice, društva za osiguranje, leasing-društva, mirovinska društva i sl.

Grafikon 2 prikazuje broj poduzeća, zaposlenika i dodatnu vrijednost prema veličini poduzeća u 2017. godini u Hrvatskoj.

Grafikon 2: Broj poduzeća, broj zaposlenih i dodana vrijednost prema veličini poduzeća u 2017. godini



Izvor: Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/15-01-02_01_2019.htm 30.01.2021.

Što se tiče broja poduzeća, prema podacima Državnog zavoda za statistiku u Hrvatskoj 2017. godine bilo je:

- 90,9% mikro poduzeća,
- 7,5% malih poduzeća,
- 1,2% srednjih poduzeća
- 0,3% velikih poduzeća.

Što se tiče broja zaposlenih, podaci su sljedeći:

- Mikro poduzeća 29,7%,
- Mala poduzeća 20,9%,
- Srednja poduzeća 18,5,
- Velika poduzeća 30,9%.

Kod dodane vrijednosti podaci su sljedeći:

- Mikro poduzeća 20,1%,
- Mala poduzeća 20,7%,
- Srednja poduzeća 19,9%.
- Velika poduzeća 39,4%.

6.1. Strateški menadžment poduzeća Auto Car d.o.o.

Auto Car d.o.o. je poduzeće osnovano 2006. godine koje je specijalizirano u segmentu auto kuka.

S distribucijom auto kuka industrijske proizvodnje, započeli su prvi, a kuke su prilagođene svim tipovima vozila. Posjeduju najveći lager auto kuka u ovom dijelu Europe, te na taj način omogućuju svojim kupcima dostupnost većine auto kuka. Na njihovim web stranicama dostupan je cjenik auto kuka za sve tipove vozila, a na taj način pružaju prave informacije i transparentan odnos prema postojećim i potencijalnim kupcima. S partnerima su iskomunicirali najvišu kvalitetu za prihvatljivu cijenu. Na hrvatsko tržište uveli su originalne auto kuke i auto kuke s cjelovitom antikorozivnom zaštitom:⁶⁰

- Galia (proizvođač cjelovito pocinčanih ručnih i automatskih auto kuka),
- Oris (najveći proizvođač auto kuka na svijetu i vodeći dobavljač OE - originalne opreme za njemačko tržište i za internacionalnu automobilsku industriju).

⁶⁰ Auto Car d.o.o., <https://www.auto-car.hr/page.asp?title=o-nama-3> 09.12.2020.

6.1.1. Definiranje misije i vizije poduzeća Auto Car d.o.o.

Misija poduzeća Auto Car d.o.o. je: "Naša misija je Vaše zadovoljstvo i preporuka."⁶¹

Vizija poduzeća Auto Car d.o.o. je: "Predstavljati najboljeg distributera euro kuka u Zagrebu i šire, prepoznatljivog po visokom standardu i profesionalnosti u svim aspektima poslovanja."⁶²

6.1.2. Analiza okoline poduzeća Auto Car d.o.o.

Analizom okoline dati će se pregled svih eksternih i internih utjecaja na koje poduzeće Auto Car d.o.o. ne može odnosno može utjecati. Potrebno je redovito pratiti tržište i okolinu kako bi se mogle uhvatiti prilike ili otkloniti prijetnje.

Analiza okoline napraviti će se kroz PEST analizu za vanjsko okruženje, a za unutarnje okruženje primijeniti će se BCG matrica.

U nastavku slijedi Tabela 5 koja će prikazati PEST analizu poduzeća Auto Car d.o.o..

Tabela 5: PEST analiza poduzeća Auto Car d.o.o.

Političko okruženje	Ekonomsko okruženje	Socijalno okruženje	Tehnološko okruženje
<ul style="list-style-type: none">- pravna regulativa- PDV- Vladine zabrane	<ul style="list-style-type: none">- dobavljači- poslovni odnosi- konkurencija	<ul style="list-style-type: none">- nizak životni standard- štednja	<ul style="list-style-type: none">- nova oprema- zastarjela tehnologija- utjecaj suvremene tehnologije

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Auto Car d.o.o.

Navedeni faktori u tabeli utječu na poslovanje poduzeća Auto Car d.o.o..

U nastavku slijedi Tabela 6 koja će detaljnije prikazati svaki faktor koji utječe na poduzeće Auto Car d.o.o..

⁶¹ Auto Car d.o.o., <https://www.auto-car.hr/page.asp?title=o-nama-3> 09.12.2020.

⁶² Ibidem.

Tabela 6: PEST analiza Auto Car d.o.o..

Segment okoline		Snaga utjecaja	Značaj	Ukupna ocjena
Političko okruženje	- pravna regulativa	-1	7	-7
	- PDV	-3	7	-21
	- Vladine zabrane	-2	6	-12
				-40
Ekonomsko okruženje	- dobavljači	+5	9	45
	- poslovni odnosi	+5	10	50
	- konkurencija	-3	7	-21
				74
Socijalno okruženje	- nizak životni standard	-3	8	-24
	- štednja	-2	5	-10
				-34
Tehnološko okruženje	- nova oprema	+5	10	50
	- zastarjela tehnologija	-3	5	-15
	- utjecaj suvremene tehnologije	-2	5	-10
UKUPNO				25

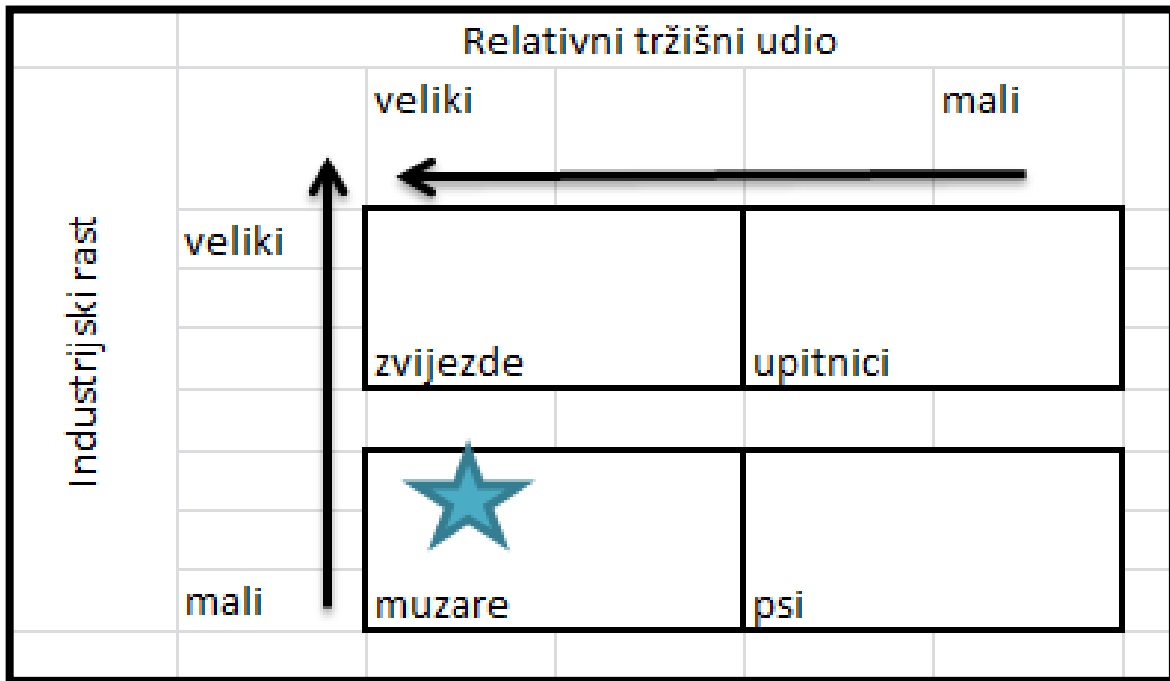
Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Auto Car d.o.o.

PEST analizom možemo vidjeti da na poduzeće Auto Car d.o.o. najveći utjecaj i to štetni ima političko okruženje, a zatim socijalno okruženje. Bilo kakve promjene u zakonima i PDV-u imaju loš utjecaj na poduzeće. Ukoliko dođe do nižeg životnog standarda, kupcima postavljanje auto kuka neće biti prioritet. Najveći pozitivni utjecaj ima ekonomsko okruženje jer poduzeće ima odlične poslovne odnose i korektan odnos s dobavljačima. Poduzeće mora raditi i dalje na svom vanjskom okruženju i pratiti sve promjene kako bi barem malo moglo ublažiti posljedice.

6.1.3. BCG matrica poduzeća Auto Car d.o.o.

U nastavku slijedi (Slika 10) analiza položaja poduzeća Auto Car d.o.o. prema BCG matrici.

Slika 12: BCG matrica poduzeća Auto Car d.o.o.



Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Auto Car d.o.o.

Poduzeće Auto Car d.o.o. nalazi se na BCG matrici u prostoru Muzare. Njihovo poduzeće na tržištu je prisutno 13 godina, što im omogućuje atraktivnost i visoku konkurentsku poziciju. Poduzeće ostvaruje velik priljev novca, specijalizirano je za određeno tržište te ukoliko nastavi raditi u tom smjeru, prebaciti će se u prostor Zvijezda.

6.1.4. SWOT analiza poduzeća Auto Car d.o.o.

U nastavku slijedi (Tabela 7) SWOT analiza poduzeća Auto Car d.o.o.. Analizom će se utvrditi snage i slabosti na jednoj strani te prilike i prijetnje na drugoj strani. Na taj način poduzeće će dobiti mogućnost da što efikasnije iskoristi svoje resurse i da unaprijedi svoje poslovanje.

Tabela 7: SWOT analiza poduzeća Auto Car d.o.o.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">- dugogodišnje poslovanje- marketing- zaposlenici- iskustvo- osmišljavanje novih proizvoda	<ul style="list-style-type: none">- zastarjeli uređaji- zastarjela tehnologija
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none">- državne investicije/poticaji- smanjenje konkurencije- nova tržišta- nova zapošljavanja	<ul style="list-style-type: none">- gospodarska/ekonomska kriza- konkurencija- pad ekonomskog standarda- dugotrajna recesija

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Auto Car d.o.o.

Iz navedene tablice može se iščitati da su najveće snage poduzeća dugogodišnje poslovanje koje im omogućuje prepoznatljivost na tržištu, dobar marketing i zaposlenici koji su dobro obučeni za svoj posao. Najveća prilika poduzeća je mogućnost korištenja poticaja, dok su prijetnje moguće krize i konkurencija. Najveća slabost moguća je kod zastarjele tehnologije i uređaja koje primjenjuju.

6.1.5. TOWS matrica te izbor strateških pravaca poduzeća Auto Car d.o.o.

Tabela 8 prikazuje TOWS matricu poduzeća Auto Car d.o.o.

Tabela 8: TOWS matrica poduzeća Auto Car d.o.o.

Unutarnje okruženje	SNAGE	SLABOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> - dugogodišnje poslovanje - marketing - zaposlenici - iskustvo - osmišljavanje novih proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> - zastarjeli uređaji - zastarjela tehnologija
Vanjsko okruženje	PRILIKE	S-O strategija Maxi-Maxi
<ul style="list-style-type: none"> - državne investicije/poticaji - smanjenje konkurencije - nova tržišta - nova zapošljavanja 	<ul style="list-style-type: none"> - iskorištavanjem državnih poticaja osmisliti novu liniju proizvoda i zaposliti dodatnu radnu snagu - pojačanim marketingom plasirati se na nova tržišta 	W-O strategija Mini-Maxi
	PRIJETNJE	S-T strategija Maxi-Mini
<ul style="list-style-type: none"> - gospodarska/ekonomska kriza - konkurencija - pad ekonomskog standarda - dugotrajna recesija 	<ul style="list-style-type: none"> - iskoristiti dugogodišnje poslovanje i položaj na tržištu u borbi protiv konkurencije - dugogodišnje poslovanje i iskustvo iskoristiti u borbi protiv recesije i gospodarske krize 	W-T strategija Mini-Mini
		<ul style="list-style-type: none"> - ulagati u dotrajale uređaje i tehnologiju za rad kako bi se na vrijeme obranilo od mogućih negativnih utjecaja krize ili recesije

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Auto Car d.o.o.

Nakon analize TOWS matrice, poduzeće Auto Car d.o.o. odabralo će strategiju diferencijacije. Navedena strategija pruža one proizvode i usluge koje zahtijevaju posebne zahtjeve i potrebe kupaca, u ovom slučaju to je ugradnja auto kuka. Cijena proizvoda odnosno izvršene usluge je visoka, no radi se o ugradnji koja zahtjeva posebne uvjete.

6.1.6. Odabir strateških ciljeva i strategija poduzeća Auto Car d.o.o.

Odabir strateških ciljeva vrlo je bitno za poduzeće u cjelini odnosno gdje poduzeće želi biti u budućnosti. Ciljevi se mogu definirati tek nakon provedenih svih analiza. Postavljeni strateški ciljevi određuju konkurentsku poziciju poduzeća na tržištu.

Strateški ciljevi postaviti će se na poslovnoj, funkcijskoj i korporacijskoj razini, te za određivanje će se primjenjivati top-down pristup. Ciljevi će se definirati na najvišoj razini i to za period od četiri godine.

Strateški ciljevi poduzeća Auto Car d.o.o. su sljedeći:⁶³

- željena stopa rasta prihoda,
- ulaganje u tehnološki razvitak,
- ostvarivanje poželjne pozicije na tržištu,
- zadovoljstvo kupaca,
- kontinuirani razvoj ljudskih potencijala.

U nastavku slijedi Tabela 9 koja prikazuje strateške ciljeve poduzeća Auto Car d.o.o.

⁶³ Službena dokumentacija poduzeća Auto Car d.o.o.

Tabela 9: Strateški ciljevi poduzeća Auto Car d.o.o.

Strateški cilj	Vrem. period	Cilj 2020.	Cilj 2024.	Razina odgovornosti	Vremensko praćenje ciljeva			
					2021.	2022.	2023.	2024.
- željena stopa rasta prihoda	4 god.	+5%	+11%	Vrhovni menadžm.				
- ulaganje u tehnološki razvitak	4 god.	+19%	+31%	Vrhovni menadžm.				
- ostvarivanje poželjne pozicije na tržištu	4 god.	+9%	+18%	Vrhovni menadžm.				
- zadovoljstvo kupaca	4 god.	+89%	+91%	Vrhovni menadžm.				
- kontinuirani razvoj ljudskih potencijala	4 god.	+45%	+53%	Vrhovni menadžm.				

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Auto Car d.o.o.

Jedan od ciljeva poduzeća je do 2024. godine povećati prihode za 11%, potom za 31% nastojati će se povećati tehnološki razvitak. Projicira se da će poduzeće za 31% povećati svoju poziciju na tržištu, dok se zadovoljstvo kupaca nastoji povećati za 91%, a područje razvoja ljudskih potencijala nastoje povećati za 53%.

U nastavku definirani strateški ciljevi biti će razgranati na niže razine prema odgovornosti. Da bi se ostvarili strateški ciljevi potrebno je odrediti taktične ciljeve, a oni su u poduzeću Auto Car d.o.o. sljedeći:⁶⁴

- povećati količinu proizvodnje,
- obrazovanje i usavršavanje zaposlenika,
- povećanje oglašavanja/marketing,
- unapređenje kvalitete,
- nabava novih radnih uređaja.

⁶⁴ Službena dokumentacija poduzeća Auto Car d.o.o.

U nastavku je Tabela 10 koja će prikazati taktičke ciljeve poduzeća Auto Car d.o.o.

Tabela 10: Taktički ciljevi poduzeća Auto Car d.o.o.

Strateški cilj	Taktički ciljevi	Vrem. period	Cilj 2020.	Cilj 2024.	Razina odgovornosti	Vremensko praćenje ciljeva			
						2021.	2022.	2023.	2024.
-željena stopa rasta prihoda	povećati količinu proizvodnje	4 god.	2%	4%	Srednji menadžm.				
-ulaganje u tehnološki razvitak	nabava novih radnih uređaja	4 god.	8%	15%	Srednji menadžm.				
-ostvarivanje poželjne pozicije na tržištu	povećanje oglašavanja/marketing	4 god.	5%	11%	Srednji menadžm.				
-zadovoljstvo kupaca	unapređenje kvalitete	4 god.	50%	55%	Srednji menadžm.				
-kontinuirani razvoj ljudskih potencijala	obrazovanje i usavršavanje zaposlenika	4 god.	40%	49%	Srednji menadžm.				

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Auto Car d.o.o.

Taktički ciljevi koje srednji menadžment poduzeća Auto Car d.o.o. mora odraditi do 2024. godine su povećanje proizvodnje za 4%, zatim povećanje opskrbe novim uređajima za 15% radi nesmetanog obavljanje posla. Oglašavanje se mora povećati za 11%, a kvaliteta proizvoda i usluge mora biti na 55% te je jako bitno da se radi na usavršavanju zaposlenika.

6.2. Strateški menadžment poduzeća BioPlod d.o.o.

BioPLod d.o.o. je nespecijalizirana trgovina na veliko odnosno veleprodaja i distribucija prehrambenih proizvoda od kojih se većina odnosi na proizvode iz domene zdrave hrane. Poduzeće je osnovano 2006. godine za potrebe otkupa raznog bilja i gljiva da bi se kasnije preorijentiralo isključivo na uvoz i distribuciju već gotovih proizvoda. Poduzeće je među 5 najvećih dobavljača zdravih proizvoda na tržištu Republike Hrvatske. Kupci su trgovački lanci koji u svom portfelju imaju prehrambene proizvode, poput Konzuma, Interspara, Kauflanda, Ktc-a, Plodina, Bipe. Vrlo uspješno izvoze u inozemstvo (BiH, Sloveniju, Austriju, Irsku i Njemačku). Proizvod po kojem je poduzeće najpoznatije je brend Dobra zobena kaša koja čini preko 60% prodaje svih zobnih kaša na tržištu i sudjeluju s 30% ukupne prodaje na Odjelu zdrave hrane i doručka. Osnovna djelatnost poduzeća Bio plod d.o.o. je uvoz i distribucija zdrave hrane i dodataka prehrani.

6.2.1. Definiranje misije i vizije poduzeća BioPlod d.o.o.

Misija poduzeća BioPlod d.o.o. je transformirati svijest, razviti kulturu, stvoriti naviku te izgraditi znanje o prednostima i važnosti proizvodnje i konzumacije kvalitetnih proizvoda i dodataka prehrani, izgraditi asortiman organskih proizvoda i ostale zdrave hrane vrhunske kvalitete.⁶⁵

Vizija poduzeća BioPlod d.o.o. je da zdravi obroci postanu dio svakodnevnog života te da se razbije mit i dokaže kako živjeti i hraniti se zdravo nije nužno skupo i da pripremanje zdravih obroka ne iziskuje previše vremena.⁶⁶

6.2.2. Analiza okoline poduzeća BioPlod d.o.o.

Analiza okoline poduzeća BioPlod d.o.o. napraviti će se kroz PEST analizu i BCG matricu. U nastavku slijedi Tabela 11 koja prikazuje PEST analizu poduzeća.

⁶⁵ Službena dokumentacija poduzeća BioPlod d.o.o.

⁶⁶ Ibidem.

Tabela 11: PEST analiza za poduzeće BioPlod d.o.o.

Političko okruženje	Ekonomsko okruženje	Socijalno okruženje	Tehnološko okruženje
<ul style="list-style-type: none"> - trgovinski propisi - pravni sustav - zakon o zapošljavanju 	<ul style="list-style-type: none"> - nezaposlenost - trendovi ekonomije - financijska kriza 	<ul style="list-style-type: none"> - težnja za zdravom prehranom - briga o okolišu - stavovi kupaca 	<ul style="list-style-type: none"> - online prodaja - životni ciklus tehnologije - tehnološke komunikacije

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća BioPlod d.o.o.

Ovo su faktori koji utječu na poslovanje poduzeća BioPlod d.o.o.. U nastavku slijedi Tabela 12 PEST analize kojom će se analizirati svaki faktor.

Tabela 12: PEST analiza BioPlod d.o.o.

Segment okoline		Snaga utjecaja	Značaj	Ukupna ocjena
Političko okruženje	- trgovinski propisi	-5	8	-40
	- pravni sustav	-5	8	-40
	- zakon o zapošljavanju	+3	7	21
				-59
Ekonomsko okruženje	- nezaposlenost	-5	9	-45
	- trendovi ekonomije	+5	10	50
	- financijska kriza	-4	8	-32
				-27
Socijalno okruženje	- težnja za zdravom prehranom	+5	10	50
	- briga o okolišu	+4	3	12
	- stavovi kupaca	-2	5	-10
				52
Tehnološko okruženje	- online prodaja	+5	10	50
	- životni ciklus tehnologije	-3	5	-15
	- tehnološke komunikacije	-2	6	-12
				23
UKUPNO				-11

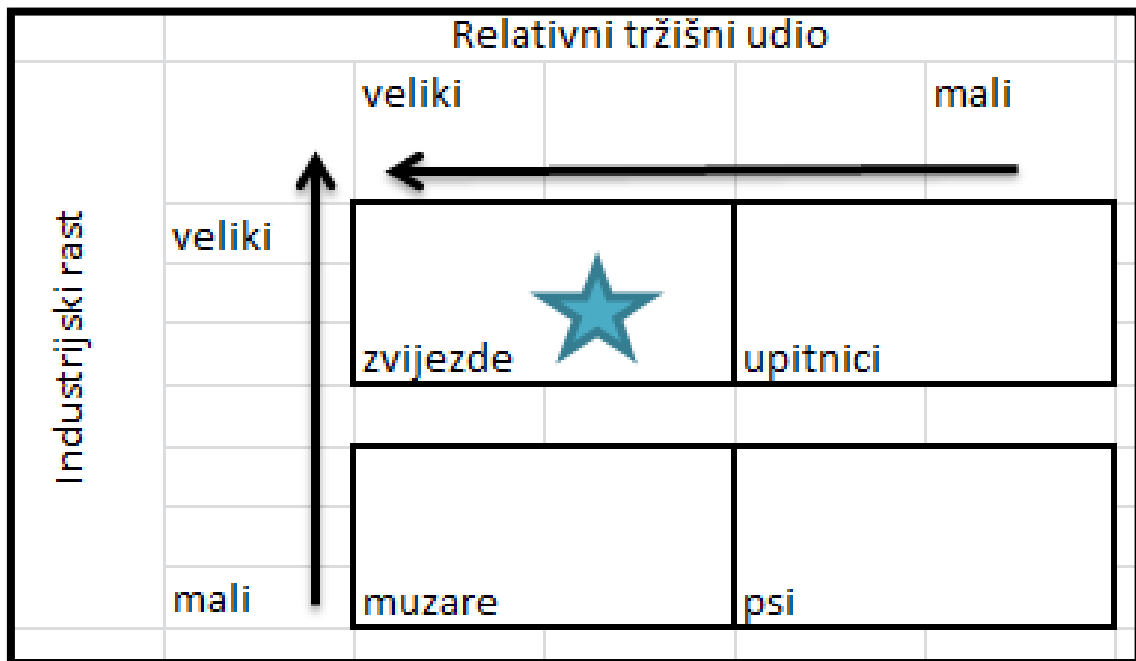
Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća BioPlod d.o.o.

PEST analizom zaključuje se da okolina ima loš utjecaj na poduzeće BioPlod d.o.o.. Rezultat je -11. Najveći problem poduzeća predstavlja moguća nezaposlenost potrošača jer na taj način potencijalni kupci kupnju tih proizvoda staviti će u drugi plan. Također velik značaj imaju i trgovinski propisi jer poduzeće uvozi, ali i izvozi proizvode, a ukoliko dođe do promjene bilo kojeg propisa koji utječe i regulira uvoz ili izvoz, doći će do promjena u poduzeću.

6.2.3. BCG matrica poduzeća BioPlod d.o.o.

U nastavku slijedi Slika 11 koja prikazuje analizu položaja poduzeća BioPlod d.o.o. prema BCG matrici.

Slika 13: BCG matrica poduzeća BioPlod d.o.o.



Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća BioPlod d.o.o.

Poduzeće BioPlod d.o.o. nalazi se na BCG matrici u prostoru Zvijezda. Poduzeće ima veliki tržišni udio, a tržište na kojem posluje je brzorastuće. Kako se poduzeće bavi veleprodajom i distribucijom prehrambenih proizvoda, točnije zdravih proizvoda, to tržište smatra se trenutno brzorastućim tržištem. Trendovi kupaca su trenutno zdrav život i zdrave navike što uvelike pogoduje poduzeću.

6.2.4. SWOT analiza poduzeća BioPlod d.o.o.

U nastavku slijedi Tabela 13 koja prikazuje SWOT analizu poduzeća BioPlod d.o.o.. SWOT analizom poduzeće dobiva mogućnost da što efikasnije iskoristi svoje resurse i da nadogradi svoje poslovanje.

Tabela 13: SWOT analiza poduzeća BioPlod d.o.o.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - reputacija - težnja za zdravom prehranom - marketing - zaposlenici - tradicija - iskustvo - proizvodna konkurentnost 	<ul style="list-style-type: none"> - neprilagođen program suvremenim potrebama - povećanje troškova nabave
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> - online prodaja - državne investicije/poticaji - velika potražnja - brzo rastuće tržište 	<ul style="list-style-type: none"> - korupcija - gospodarska/ekonomska kriza - promjene u stavovima kupaca - konkurencija - pad ekonomskog standarda - dugotrajna recesija - povećanje troškova radne snage

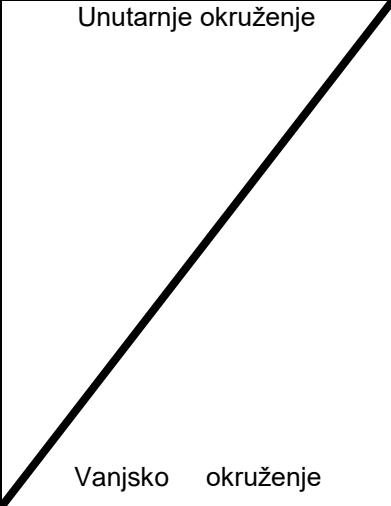
Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća BioPlod d.o.o.

Snage poduzeća BioPlod d.o.o. su dobra reputacija, sve veća osviještenost kupaca o zdravoj prehrani, dobar marketing, dok su slabosti povećanje troškova nabave te neprilagođen program suvremenim potrebama na tržištu. Prilike koje bi poduzeće trebalo iskoristiti su online prodaja odnosno pokretanje web shopa, korištenje državnih poticaja, te iskoristiti ovo tržište koje je brzo rastuće. Prijetnje koje bi mogle utjecati na poduzeće su korupcija, krize, promjene u potrebama kupaca.

6.2.5. TOWS matrica te izbor strateških pravaca poduzeća BioPlod d.o.o.

Tabela 14 koja slijedi prikazuje TOWS matricu poduzeća BioPlod d.o.o.

Tabela 14: TOWS matrica poduzeća BioPlod d.o.o.

<p>Unutarnje okruženje</p>  <p>Vanjsko okruženje</p>	<p style="text-align: center;">SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - reputacija - težnja za zdravom prehranom - marketing - zaposlenici - tradicija - iskustvo - proizvodna konkurentnost 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - infrastruktura - neprilagođen program suvremenim potrebama - povećanje troškova nabave
<p style="text-align: center;">PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> - online prodaja - državne investicije/poticaji - velika potražnja - brzo rastuće tržište 	<p style="text-align: center;">S-O strategija Maxi-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> - kako je potrošačima sve više bitna zdrava prehrana i zdrav način života, to će povećati potražnju - reputacija poduzeća je sve poznatija, što će uvelike olakšati probijanje na druga tržišta 	<p style="text-align: center;">W-O strategija Mini-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> - dotrajalu infrastrukturu poboljšati uz državne poticaje - također iskoristiti državne poticaje kako bi se program prilagodio
<p style="text-align: center;">PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - korupcija - gospodarska/ekonomska kriza - promjene u stavovima kupaca - konkurencija - pad ekonomskog standarda - dugotrajna recesija - povećanje troškova radne snage 	<p style="text-align: center;">S-T strategija Maxi-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> - s postignutom reputacijom boriti se protiv konkurencije i odlaska potrošača drugim proizvođačima - potreba da zaposlenici budu pravovremeno informirani o svim pravnim stvarima, kako se ne bi dogodila korupcija 	<p style="text-align: center;">W-T strategija Mini-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> - održavati infrastrukturu i pratiti tržište kako bi se u svakom trenutku moglo prilagoditi novim trendovima i stavovima kupaca - nadograđivati poslovanje kako bi se izbjegavao prodor konkurencije

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća BioPlod d.o.o.

Nakon analize TOWS matrice, poduzeće BioPlod d.o.o. će odabrati strategiju fokusiranja. Poduzeće je odabralo jednu skupinu odnosno odabralo je ciljano tržište, a to su osobe koje vode zdrav način života. Na taj način poduzeće bi trebalo ostvariti

solidan profit jer kupci imaju određene zahtjeve i preferencije. Tom strategijom poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost jer su troškovi proizvodnje niski.

6.2.6. Odabir strateških ciljeva i strategija poduzeća BioPlod d.o.o.

Strateški ciljevi postaviti će se na poslovnoj, funkcijskoj i korporacijskoj razini, te će se za određivanje primjenjivati top-down pristup. Ciljevi će se definirati na najvišoj razini i to za period od četiri godine.

Strateški ciljevi poduzeća BioPlod d.o.o. su sljedeći:⁶⁷

- ostvarivanje većeg tržišnog udjela,
- povećanje asortimana,
- omogućavanje online prodaje,
- razvoj ljudskih potencijala,
- poboljšanje infrastrukture.

Tabela 15 u nastavku prikazati će strateške ciljeve poduzeća BioPlod d.o.o.

⁶⁷ Službena dokumentacija poduzeća BioPlod d.o.o.

Tabela 15: Strateški ciljevi poduzeća BioPlod d.o.o.

Strateški cilj	Vrem. period	Cilj 2020.	Cilj 2024.	Razina odgovornosti	Vremensko praćenje ciljeva			
					2021.	2022.	2023.	2024.
- ostvarivanje većeg tržišnog udjela	4 god.	3%	7%	Vrhovni menadžm.				
- povećanje asortimana	4 god.	4%	7%	Vrhovni menadžm.				
- omogućavanje online prodaje	4 god.	4%	18%	Vrhovni menadžm.				
- razvoj ljudskih potencijala	4 god.	6%	9%	Vrhovni menadžm.				
- poboljšanje infrastrukture	4 god.	1%	3%	Vrhovni menadžm.				

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća BioPlod d.o.o.

Strateški cilj poduzeća je do 2024. godine povećati svoj tržišni udio za 7%, također za 7% nastojati će se povećati asortiman proizvoda. Zatim usmjeriti će se na online prodaju, gdje je cilj povećati je za 18%. Ljudski potencijali nastojati će se povećati za 9%, a infrastruktura za 3%.

U nastavku definirani strateški ciljevi biti će razgranati na niže razine prema odgovornosti. Da bi se ostvarili strateški ciljevi potrebno je odrediti taktične ciljeve, a oni su u poduzeću BioPlod d.o.o. sljedeći:⁶⁸

- smanjenje reklamacija,
- smanjenje oštećene robe,
- povećanje oglašavanja,
- nagrađivanje zaposlenika,
- omogućavanje online prodaje,
- promjena distribucije.

Tabela 16 prikazati će taktičke ciljeve poduzeća BioPlod d.o.o.

Tabela 16: Taktički ciljevi poduzeća BioPlod. d.o.o.

⁶⁸ Službena dokumentacija poduzeća BioPlod d.o.o.

Strateški cilj	Taktički ciljevi	Vrem. period	Cilj 2020.	Cilj 2024.	Razina odgovornosti	Vremensko praćenje ciljeva			
						2021.	2022.	2023.	2024.
-ostvarivanje većeg tržišnog udjela	smanjenje reklamacija	4 god.	6%	3%	Srednji menadžm.				
-povećanje asortimana	povećanje oglašavanja	4 god.	29%	71%	Srednji menadžm.				
-omogućavanje online prodaje	smanjenje oštećenih proizvoda	4 god.	12%	25%	Srednji menadžm.				
-razvoj ljudskih potencijala	nagrađivanje zaposlenika	4 god.	15%	20%	Srednji menadžm.				
-poboljšanje infrastrukture	promjena distribucije	4 god.	4%	9%	Srednji menadžm.				

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća BioPlod d.o.o.

Srednji menadžment poduzeća BioPlod d.o.o. dobio je ciljeve za provedbu u roku od četiri godine. Cilj je da se reklamacije umanje te da do 2024. godine iznose svega 3%. Cilj je povećati oglašavanje na 71%, zatim smanjiti oštećene proizvode za 25%. Potrebno je osmisliti na koji način nagraditi zaposlenike.

6.3. Strateški menadžment poduzeća Wienerberger Hrvatska

Poduzeće Wienerberger osnovano je u Beču 1819. godine gdje je i danas sjedište Grupe. U 200 godina postojanja razvila se iz lokalne tvornice opeke u globalnog inovativnog lidera u proizvodnji pametnih građevinskih materijala i infrastrukturnih rješenja.⁶⁹

Wienerberger je vodeći svjetski dobavljač građevinskog materijala i infrastrukturnih rješenja. Jedini je multinacionalni proizvođač glinenih blokova za zidove, fasadne opeke i glinenog crijepa, plastičnih i keramičkih cijevnih sustava, kao i betonskih i

⁶⁹ Wienerberger Hrvatska, <https://www.wienerberger.hr/o-nama/o-wienerbergeru/wienerberger-grupa.html> 08.12.2020.

glinenih opločnika. Wienerberger Hrvatska ima skoro 200 zaposlenika, sjedište tvrtke je u Karlovcu, a administrativni uredi su od 2019. godine preseljeni u Zagreb.⁷⁰

Jezgra njihovog poslovanja je proizvodnja građevinskog materijala od gline. U Wienerberger Adriatic aktivno djeluje pet proizvodnih pogona:⁷¹

- dva u Hrvatskoj - Proizvodnja opeke – pogon Karlovac i Proizvodnja crijeva – pogon Đakovo
- i tri u Sloveniji - Proizvodnja opeke – pogon Ormož, Proizvodnja crijeva – pogon Križevci i Proizvodnja engoba – pogon Lukavci.

6.3.1. Definiranje misije i vizije poduzeća Wienerberger Hrvatska

Misija poduzeća je sljedeća: „Svjesni smo da našim proizvodima i rješenjima milijunima ljudi poboljšavamo kvalitetu življenja i aktivno sudjelujemo u oblikovanju budućnosti gradnje. To je svrha našeg postojanja, naša misija.“⁷²

Vizija poduzeća je sljedeća: „Življenjem naših vrijednosti želimo ostvariti viziju: biti najcjenjeniji proizvođač građevinskih materijala i infrastrukturnih rješenja te poslodavac prvog izbora na našim tržištima.“⁷³

Wienerberger grupa živi u skladu s prirodom i postupaju u skladu sa svojim vrijednostima. A one su stručnost, poštovanje, kvaliteta, usmjerenost na potrošače, odgovornost te strast.

6.3.2. Analiza okoline poduzeća Wienerberger Hrvatska

Okolinu je potrebno neprestano kontrolirati, pogotovo prilike i prijetnje koje se javljaju iz vanjske okoline, ali i internu okolinu također. Na taj način omogućuje se menadžmentu da brzo reagira i da poveća uspješnost poduzeća. Analizom okoline utvrđuju se prilike i prijetnje koje su prisutne u eksternoj okolini i snage i slabosti koje se javljaju u internoj okolini.

Analiza okoline poduzeća Wienerberger Hrvatska napraviti će se kroz PEST analizu čija Tabela 17 slijedi u nastavku te kroz BCG matricu.

⁷⁰ Wienerberger Hrvatska, <https://www.wienerberger.hr/o-nama/o-wienerbergeru/wienerberger-grupa.html> 08.12.2020.

⁷¹ Ibidem.

⁷² Ibidem.

⁷³ Ibidem.

Tabela 17: PEST analiza za poduzeće Wienerberger Hrvatska

Političko okruženje	Ekonomsko okruženje	Socijalno okruženje	Tehnološko okruženje
<ul style="list-style-type: none"> - trgovinski propisi - politički odnosi - pravna regulativa 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurencija - ekonomska situacija u državi - financijska kriza 	<ul style="list-style-type: none"> - trendovi - briga o okolišu - stavovi kupaca 	<ul style="list-style-type: none"> - patentna zaštita - životni ciklus tehnologije - praćenje trendova u tehnologiji

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Wienerberger Hrvatska

Ovo su faktori koji utječu na poslovanje poduzeća Wienerberger Hrvatska.

U nastavku slijedi Tabela 18 koja prikazuje PEST analizu kojom će se analizirati svaki faktor.

Tabela 18: PEST analiza poduzeća Wienerberger Hrvatska

Segment okoline		Snaga utjecaja	Značaj	Ukupna ocjena
Političko okruženje	- trgovinski propisi	-5	8	-40
	- politički odnosi	+1	8	8
	- pravna regulativa	+3	8	24
				-8
Ekonomsko okruženje	- konkurencija	+1	2	2
	- ekonomska situacija u državi	-5	8	-40
	- financijska kriza	+4	8	32
				-6
Socijalno okruženje	- trendovi	+5	6	30
	- briga o okolišu	+4	8	32
	- stavovi kupaca	-2	5	-10
				52
Tehnološko okruženje	- patentna zaštita	+5	10	50
	- životni ciklus tehnologije	+5	8	40
	- praćenje trendova u tehnologiji	+4	6	24
UKUPNO				152

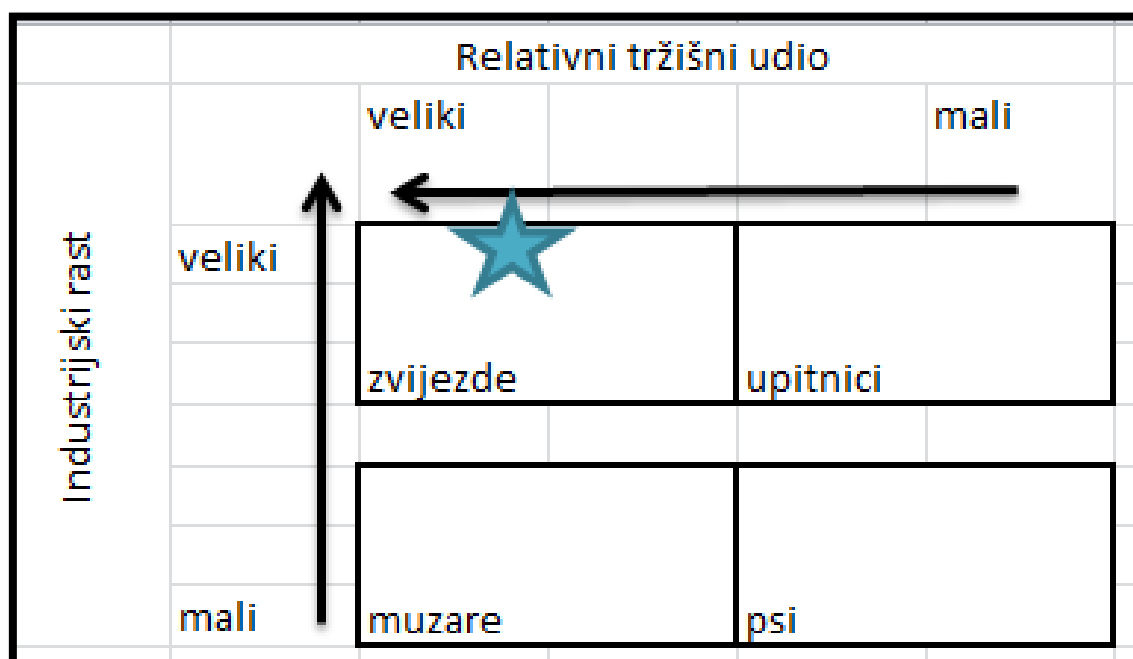
Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Wienerberger Hrvatska

PEST analizom prikazuje da okolina ima odličan utjecaj na poduzeće Wienerberger Hrvatska. Rezultat je 152. Velik značaj za poduzeće ima tehnološko okruženje. Problem se javlja u političkom okruženju jer poduzeće posluje u nekoliko regija i jako ovisi o svim zakonskim propisima.

6.3.3. BCG matrica poduzeća Wienerberger Hrvatska

U nastavku slijedi Slika 12 koja prikazuje položaj poduzeća Wienerberger Hrvatska prema BCG matrici.

Slika 14: BCG matrica poduzeća Wienerberger Hrvatska



Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Wienerberger Hrvatska

Poduzeće Wienerberger Hrvatska nalazi se u BCG matrici u prostoru Zvijezda. Poduzeće ima 200 godišnju tradiciju i iskustvo te stoga ima visoki tržišni udjel, a velika prednost im je plasiranje svojih proizvoda i na ostala tržišta. Njihova konkurentska pozicija je vrlo visoko rangirana.

6.3.4. SWOT analiza poduzeća Wienerberger Hrvatska

SWOT analizom poduzeća Wienerberger Hrvatska utvrditi će se snage i slabosti na jednoj strani te prilike i prijetnje na drugoj strani. Tabela 19 koja slijedi prikazati će SWOT analizu poduzeća Wienerberger Hrvatska.

Tabela 19: SWOT analiza poduzeća Wienerberger Hrvatska

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - reputacija - vjernost kupaca - priznati svjetski brend - kvaliteta proizvoda - plasiranje proizvoda po svijetu - briga o okolišu 	<ul style="list-style-type: none"> - vozni park - trendovi kupaca
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> - korištenje novaca i fondova EU - ekološka reputacija - dobar odnos s dobavljačima 	<ul style="list-style-type: none"> - zakonska regulativa - konkurencija - gospodarska kriza - korupcija - dugotrajna recesija - prirodne nepogode

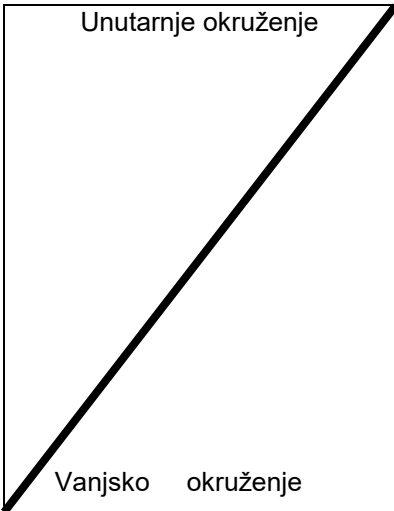
Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Wienerberger Hrvatska

Najveća snaga poduzeća je reputacija i to čak stogodišnja, imaju vjernost svojih kupaca, poznati brend te kvalitetne proizvode. Prilike koje mogu iskoristiti su poticaji iz fondova EU te dobar odnos s dobavljačima. Slabosti koje mogu utjecati na poduzeće su zastarjeli vozni park i nedovoljan vozni park te promjene u trendovima kupaca. Prijetnje njihovom poduzeću su zakonska regulativa, konkurencija, krize, korupcija.

6.3.5. TOWS matrica te izbor strateških pravaca poduzeća Wienerberger Hrvatska

Tabela 20 prikazuje TOWS matricu poduzeća kojom se utvrđuje strategija koju će poduzeće Wienerberger Hrvatska primijeniti.

Tabela 20: TOWS matrica poduzeća Wienerberger Hrvatska

<p>Unutarnje okruženje</p>  <p>Vanjsko okruženje</p>	<p style="text-align: center;">SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - reputacija - tradicija - vjernost kupaca - priznati svjetski brend - kvaliteta proizvoda - plasiranje proizvoda po svijetu - briga o okolišu - velika linija proizvoda 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - vozni park - trendovi kupaca
<p style="text-align: center;">PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> - korištenje novaca i fondova EU - ekološka reputacija - dobar odnos s dobavljačima - infrastruktura 	<p style="text-align: center;">S-O strategija Maxi-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> - korištenje financijskih sredstava iz EU fondova može pomoći kod plasiranja proizvoda i na druga tržišta - dobra reputacija omogućuje poduzeću i dalje korektan odnos s dobavljačima - 	<p style="text-align: center;">W-O strategija Mini-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekološkom reputacijom utjecati na svijest i promjenu trendova kod kupaca - državnim poticajima poboljšati vozni park poduzeća
<p style="text-align: center;">PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - zakonska regulativa - konkurencija - gospodarska kriza - korupcija - dugotrajna recesija - prirodne nepogode 	<p style="text-align: center;">S-T strategija Maxi-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> - s poznatom tradicijom i kvalitetom proizvoda boriti se protiv konkurencije - poznati svjetski brend omogućuje dobro poslovanje i u svim krizama zbog prepoznatljivosti - svi proizvodi su iz ekološke proizvode, te u slučaju prirodnih nepogoda neće doći do onečišćenja okoliša 	<p style="text-align: center;">W-T strategija Mini-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> - paziti da konkurencija ne bi utjecala na promjene u trendovima kupaca

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Wienerberger Hrvatska

TOWS matrica prikazuje da će poduzeće Wienerberger Hrvatska odabrati strategiju diferencijacije. Poduzeće ima visoku razinu stručnosti u obavljanju svog posla. Proizvodi i usluge kojima se bave imaju posebne zahtjeve i potrebe kupaca. Kvaliteta

njihovih proizvoda omogućuje im da budu bolji od konkurencije, a na tržištu su već 200 godina što im uvelike omogućuje prednost ispred svih ostalih proizvođača.

6.3.6. Odabir strateških ciljeva i strategija Wienerberger Hrvatska

Strateški ciljevi postaviti će se na poslovnoj, funkcijskoj i korporacijskoj razini, te za određivanje će se primjenjivati top-down pristup. Ciljevi će se definirati na najvišoj razini i to za period od četiri godine.

Strateški ciljevi poduzeća Wienerberger Hrvatska su sljedeći:⁷⁴

- stalna istraživanja tržišta kako bi se proširio asortiman proizvoda,
- razvoj novih proizvoda,
- unapređenje poslovanja,
- osiguranje dugoročne pozicije,
- smanjenje troškova poslovanja.

Tabela 21 u nastavku prikazuje strateške ciljeve poduzeća Wienerberger Hrvatska.

⁷⁴ Službena dokumentacija poduzeća Wienerberger Hrvatska

Tabela 21: Strateški ciljevi poduzeća Wienerberger Hrvatska

Strateški cilj	Vrem. period	Cilj 2020.	Cilj 2024.	Razina odgovornosti	Vremensko praćenje ciljeva			
					2021.	2022.	2023.	2024.
- stalna istraživanja tržišta kako bi se proširio asortiman usluga	4 god.	58%	71%	Vrhovni menadžm.				
- razvoj novih proizvoda	4 god.	15%	26%	Vrhovni menadžm.				
- unapređenje poslovanja	4 god.	4%	9%	Vrhovni menadžm.				
- osiguranje dugoročne pozicije	4 god.	35%	48%	Vrhovni menadžm.				
- smanjenje troškova poslovanja	4 god.	3%	16%	Vrhovni menadžm.				

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Wienerberger Hrvatska

Jedan od strateških ciljeva poduzeća je konstantno istraživanje tržišta kako bi se povećao asortiman proizvoda, a cilj do 2024. godine je povećanje 71%. Za 26% nastojati će se proizvesti novi proizvodi. Za 9% nastojati će se unaprijediti poslovanje. Kako im je bitno održati dugoročnu poziciju na tržištu, cilj im je da on 2024. godine bude 48%. Troškovi poslovanja nastojati će se smanjiti za 16%.

U nastavku definirani strateški ciljevi biti će razgranati na niže razine prema odgovornosti. Da bi se ostvarili strateški ciljevi potrebno je odrediti taktične ciljeve, a oni su u poduzeću Wienerberger Hrvatska sljedeći:⁷⁵

- 3D prikaz zgrade,
- povećanje oglašavanja,
- nagrađivanje zaposlenika,

⁷⁵ Službena dokumentacija poduzeća Wienerberger Hrvatska

- osposobljavanje zaposlenika,
- dodatno unaprijediti brend,
- uvođenje tehnoloških programa.

U nastavku slijedi Tabela 22 koja će prikazati taktičke ciljeve poduzeća.

Tabela 22: Taktički ciljevi poduzeća Wienerberger Hrvatska

Strateški cilj	Taktički ciljevi	Vrem. period	Cilj 2020.	Cilj 2024.	Razina odgovornosti	Vremensko praćenje ciljeva			
						2021.	2022.	2023.	2024.
-stalna istraživanja tržišta kako bi se proširio asortiman usluga	dodatno unaprijediti brend	4 god.	10%	33%	Srednji menadžm.				
-razvoj novih proizvoda	3D prikaz zgrade	4 god.	22%	39%	Srednji menadžm.				
-unapređenje poslovanja	nagrađivanje zaposlenika 3D prikaz zgrade	4 god.	38%	51%	Srednji menadžm.				
-osiguranje dugoročne pozicije	povećanje oglašavanja	4 god.	14%	29%	Srednji menadžm.				
-smanjenje troškova poslovanja	uvođenje tehnoloških programa	4 god.	26%	17%	Srednji menadžm.				

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća Wienerberger Hrvatska

Taktički ciljevi koje je srednji menadžment dobio kao za zadatak bili su da u roku od četiri godine dodatno unaprijedi njihov prepoznatljiv brend, zatim da osmisle sustav nagrađivanja kako bi se zaposlenici potaknuli da što kvalitetnije obavljaju svoj posao. Također cilj je povećati oglašavanje poduzeća Wienerberger Hrvatska, a jedan od uvjeta smanjenja troškova poslovanja je uvođenje novih programa i nove tehnologije, kako bi se povećala i ubrzala proizvodnja.

7. ZAKLJUČAK

Da bi poduzeće bilo uspješno na tržištu na kojem posluje, mora se odabrati odgovarajuća poslovna strategija. Strategija razvoja poduzeća bitna je svakom poduzeću. Svako poduzeće koja želi biti konkurentno na tržištu, želi se razvijati i biti što uspješnije na tržištu mora imati postavljenu strategiju.

Strateškim menadžmentom, menadžer mora sagledati cjelokupnu sliku poduzeća i svih njezinih dijelova kako bi se poduzeće usmjerilo prema zadanom cilju.

Proces strateškog menadžmenta uključuje pet etapa, sve započinje analizom okoline, zatim slijedi postavljanje organizacijskog usmjerenja, nakon toga formuliranje strategije, pa implementacija te na kraju slijedi kontrola. U kontroli se radi usporedba postavljene strategije i ostvarene strategije.

Analizom eksternog i internog okruženja poduzeće može uvidjeti svoje prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju, odnosno što bi poduzeće moralo promijeniti ili poboljšati.

Da bi strateški plan bio uspješan, potrebno je definirati misiju, viziju, ciljeve. Misija je razlog zbog kojeg neko poduzeće postoji, a vizija označava zamisao nekog događaja. Dok ciljevi prikazuju što poduzeće želi postići, kada i u kojem opsegu.

U ovom završnom radu napravljena je analiza na tri poslovna subjekta. Za mikro poduzeće korišteno je poduzeće Auto Car d.o.o., za malo BioPlod d.o.o., a za srednje Wienerberger Hrvatska. Analiza strateškog plana u navedenim poduzećima započela je definiranjem misije i vizije za svako poduzeće. U analizi okoline kroz PEST matricu i BCG matricu prikazao se utjecaj eksternog i internog okruženja na poduzeća. SWOT analizom prikazale su se sve snage i slabosti poduzeća, a TOWS matricom poduzeću se pomaže da maksimalno iskoristi snage i prilike, a umanjiti slabosti i prijetnje. Na samom kraju definirali su se strateški i taktički ciljevi.

POPIS LITERATURE

Popis knjiga

- Buble M., et. al.: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005.g.
- Buntak K., Droždek I., Sesar V.: **Poslovno upravljanje**, zbirka zadataka, praktikum, Varaždin, Veleučilište u Varaždinu, 2013.g.
- Certo S.C., Peter J.P.: **Strategic Management-A Focus on Process**, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993.g.
- Gamble, J. E., Strickland, A. J., Thompson, A. A.: **Strateški menadžment**, 14. izd., Mate d.o.o., Zagreb, 2008.god.
- Handler A.: **Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise**, M.I.T. Press, Cambridge, Mass, 1962.g.
- Learned E.P., et al.: **Business Policy: Text and Cases**, Irwin, Homewood, IL, 1965.g.
- Mateša Z.: **Strateški menadžment**, MATE, Zagreb, 2019.g.
- Mencer, I: **Strateški menadžment i poslovna politika**, Rijeka, 2003.g.
- Mencer, I: **Strateški menadžment, upravljenje razvojem poduzeća**, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012.g.
- Osmanagić-Bedenik N.: **Operativno planiranje**, Školska knjiga, Zagreb, 2002.g.
- Pearce II A.J., Robinson B.R.: **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000.g.
- Stipanović, C.: **Koncepcija i strategija razvoja turizma – Sustav i poslovna politika**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.g.
- Škrtić M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.g., prema : Drucker P., F.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb
- Wheelen L.T., Hunger J.D.: **Strategic Management and Business Policy**, Sixth Edition, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1998.g.

Ostali izvor

- COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number

C(2003) 1422) (Text with EEA relevance) (2003/361/EC), Official Journal of the European Union

- Kapović Z.: **Geodezija-Menadžment-Geodezija**, dostupno na poveznici, file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ekscentar_04_20_24.pdf
- Kersan-Škabi, I., Bankovi, M.: **Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku Uniju**, dostupno na poveznici: <https://hrcak.srce.hr/26360>
- Službena dokumentacija poduzeća Auto Car d.o.o.
- Službena dokumentacija poduzeća BioPlod d.o.o.
- Službena dokumentacija poduzeća Wienerberger Hrvatska
- **Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva** NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, čl.3
- **Zakon o računovodstvu**, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18

Popis internetskih stranica

- Auto Car d.o.o., <https://www.auto-car.hr/page.asp?title=o-nama-3>
- BioPlod d.o.o. , <https://www.bioplod.hr/>
- Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/15-01-02_01_2019.htm
- Hrvatska gospodarska komora, https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvau_natjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf
- PJR Consulting, <https://pjr.hr/alati-za-izradu-analize-dionika-swot-analiza/>
- Plavi ured, portal za poduzetnike, <https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/>
- Plavi ured, <https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/>
- Poduzetnički portal, <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/>
- SME definition, https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en
- Wienerberger Hrvatska, <https://www.wienerberger.hr/o-nama/o-wienerbergeru/wienerberger-grupa.html>
- Zagrebački inovacijski centar, <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/SWOT-analiza>

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 3: Integracija dimenzija menadžmenta.....	6
Slika 1: Ansoffova matrica	9
Slika 2: Porterov model četiriju kutova.....	12
Slika 4: Organi strateškog menadžmenta	13
Slika 5: Etape u procesu strateškog menadžmenta.....	14
Slika 6: Dijelovi eksterne okoline	16
Slika 7: SWOT analiza.....	18
Slika 8: Ashridgeov model misije	21
Slika 9: Dijagram tijeka i alati strateškog upravljanja	30
Slika 10: BCG matrica	32
Slika 11: TOWS matrica	34
Slika 12: BCG matrica poduzeća Auto Car d.o.o.....	41
Slika 13: BCG matrica poduzeća BioPlod d.o.o.....	50
Slika 14: BCG matrica poduzeća Wienerberger Hrvatska	59

POPIS TABLICA

Tabela 1: Primjeri snaga i slabosti poduzeća	19
Tabela 2: Primjeri prilika i prijetnji SWOT analize	19
Tabela 3: Shema SWOT analize	33
Tabela 4: Kriteriji razvrstavanja malih i srednjih poduzeća	36
Tabela 5: PEST analiza poduzeća Auto Car d.o.o.	39
Tabela 6: PEST analiza Auto Car d.o.o.....	40
Tabela 7: SWOT analiza poduzeća Auto Car d.o.o.	42
Tabela 8: TOWS matrica poduzeća Auto Car d.o.o.....	43
Tabela 9: Strateški ciljevi poduzeća Auto Car d.o.o.	45
Tabela 10: Taktički ciljevi poduzeća Auto Car d.o.o.	46
Tabela 11: PEST analiza za poduzeće BioPlod d.o.o.	48
Tabela 12: PEST analiza BioPlod d.o.o.....	49
Tabela 13: SWOT analiza poduzeća BioPlod d.o.o.	51
Tabela 14: TOWS matrica poduzeća BioPlod d.o.o.	52
Tabela 15: Strateški ciljevi poduzeća BioPlod d.o.o.	54
Tabela 16: Taktički ciljevi poduzeća BioPlod. d.o.o.	54
Tabela 17: PEST analiza za poduzeće Wienerberger Hrvatska	57
Tabela 18: PEST analiza poduzeća Wienerberger Hrvatska	58
Tabela 19: SWOT analiza poduzeća Wienerberger Hrvatska	60
Tabela 20: TOWS matrica poduzeća Wienerberger Hrvatska	61
Tabela 21: Strateški ciljevi poduzeća Wienerberger Hrvatska.....	63
Tabela 22: Taktički ciljevi poduzeća Wienerberger Hrvatska.....	64

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Prepreke u implementaciji	25
Grafikon 2: Broj poduzeća, broj zaposlenih i dodana vrijednost prema veličini poduzeća u 2017. godini.....	37