

# Uloga strateškog menadžmenta u malim, srednjim i velikim poduzećima

---

Šarić, Branimir

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:021960>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-24**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
Zaprešić

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**BRANIMIR ŠARIĆ**

**ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U MALIM,**  
**SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Osijek, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij  
Projektni menadžment**

**BRANIMIR ŠARIĆ**

**ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U MALIM,  
SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Mentor**

**Dr. sc. Matej Galić**

**Naziv kolegija**

**Strategijski menadžment**

**Student**

**Branimir Šarić**

**0010206815**

**Osijek, 2023. godine**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. ULOGA I VAŽNOST PROJEKTOG MENADŽMENTA</b> .....	2
2.1. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA .....	3
2.2. KARAKTERISTIKE I STILOVI MENADŽERA.....	8
2.3. PROJEKTI I STRATEŠKI MENADŽMENT.....	11
<b>3. DEFINIRANJE STRATEGIJE PODUZEĆA I STRATEŠKOG MENADŽMENTA</b> .....	12
<b>4. POVIJESNI RAZVOJ STRATEŠKOG MENADŽMENTA</b> .....	13
4.1. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA.....	16
4.1.1. Analiza okoline.....	17
4.1.2. Analiza lanca vrijednosti .....	19
4.1.3. Analiza misije, vizije, ciljeva i strategije poduzeća.....	20
4.1.4. Formiranje strategije.....	22
4.1.5. Implementacija strategije.....	25
4.2. ULOGA MENADŽERA .....	26
<b>5. MALO, SREDNJE I VELIKO PODUZEĆE</b> .....	27
<b>ANALIZA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U MALOM, SREDNJEM I VELIKOM PODUZEĆU</b> .....	27
5.1. BARRAGE D.O.O. ....	28
5.2. BRODOTROGIR d.d. ....	30
5.3. ŽITO d.o.o.....	31
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	33
<b>7. LITERATURA</b> .....	34

## **SAŽETAK**

Implementacija i strategijsko planiranje poslovanja može značajno utjecati na spremnost poduzeća da odgovori na pitanja poput pandemije i sličnih rizičnih situacija te da uz sve probleme ipak zadrži radna mjesta i poslovanje. Upravo je to jedan od razloga važnosti strateškog planiranja i svih njegovih čimbenika. Strateški menadžment predstavlja složeni proces pomoću kojega menadžeri sagledavaju cjelokupno poduzeće i sve njegove dijelove kako bi usmjerili akcije koje će dovesti do krajnjeg željenog cilja. Dinamična okolina koja obuhvaća mala, srednja i velika poduzeća te konkurencija koja je nemilosrdna predstavlja jedan od problema poduzećima na samom tržištu koja se ne snalaze dobro u planiranju. Cilj je ovoga rada prikazati ulogu i važnost strateškog menadžmenta u malom, srednjem i velikom poduzeću te kako će poduzeća, neovisno o njihovoj veličini, biti učinkovitija i uspješnija ukoliko koriste kvalitetnu strategiju. Korištenjem primarnih i sekundarnih podataka iz strane i domaće literature koji se također odnose na internetske stranice, portale i istraživačke radove, pokazat će se važnost strateškog menadžmenta.

**KLJUČNE RIJEČI:** projekt, strategija, menadžment

## **ABSTRACT**

Implementation and strategic business planning can significantly affect the company's readiness to respond to issues such as a pandemic and similar risky situations, and to maintain jobs and business despite all the problems. This is precisely one of the reasons for the importance of strategic planning and all its segments. Strategic management is a complex process by which managers look at the entire enterprise and all its parts in order to direct actions that will lead to the ultimate goal. The aim of this work is to show the role and importance of strategic management in small, medium and large companies and how companies, regardless of their size, will be more efficient and successful if they use a quality strategy. By using primary and secondary data from foreign and domestic literature, which also refer to websites, portals and research papers, the importance of strategic management will be demonstrated.

**KEYWORDS:** project, strategy, management

## 1. UVOD

Strateški menadžment označava jedan od najvažnijih procesa u poduzeću koji sa svojih pet temeljnih funkcija, koje ćemo detaljno objasniti kroz obradu teme, čini strateški menadžment iznimno složenim. Upravo je iz tog razloga važno pravilno i dugoročno odrediti kvalitetnu misiju i viziju poduzeća jer mala, srednja pa tako i velika poduzeća posluju na tržištu koje se mijenja čak i na dnevnoj bazi, a ukoliko žele ostati u ravnomjernom položaju s konkurencijom moraju biti spremna na prilagodbu.

Glavnu odgovornost za određivanje strategije snosi upravo menadžer koji je odgovoran za sve čimbenike i procese unutar poduzeća, a to su razvijanje znanja, radne snage, ulaganja u ljudski kapital i stvaranje dobre radne atmosfere unutar samog poduzeća. Također, eksterna okolina koju čine poduzeća postaje sve složenija, a samim time i ključna za održivost poduzeća jer se, kao takva, nalaze u položaju visokog rizika i neizvjesnosti. Fleksibilnost, domišljatost, inovativnost i pravovremeni odgovor na nove rizike koji dolaze s tržišta zahtijevaju cjelovitu i stabilnu strategiju poslovanja od strane menadžmenta.

Poduzeće koje ima dobro organizirano poslovanje, dobar ustroj, kontroling i zaposlenike koji teže ka razvoju vlastitih vještina, a svejedno ne uspijevaju ostvariti rezultate u odnosu na ostala poduzeća podrazumijeva nekvalitetnu i lošu primjenu strateškog menadžmenta. Identificiranjem ciljeva strateški menadžment dobiva dimenziju poslovanja koja podrazumijeva projiciranje budućnosti, odnosno stvaranje konkurentske prednosti kao predmeta održivosti na tržištu.

Kvalitetno postavljenom strategijom koja se odnosi na pravedno tržišno natjecanje, razvoj novih i diferenciranih proizvoda, pružanja usluga, ostvarivanje postotnog povećanja prihoda i zadovoljavanje želja i potreba kupaca, mora biti umrežena sa svim dionicima poduzeća kako bi bila ostvariva. Upravo iz tog razloga menadžer mora biti dobro upoznat sa kretanjem tržišta, informacija te svih eksternih i internih čimbenika kako bi mogao subjektivno analizirati prikupljene podatke koji će mu koristiti u određivanju ili prilagodbi strategije.

U ovom će se radu analizirati strateški menadžment jednog malog, srednjeg i velikog poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ovisno o dostupnoj literaturi, autor će donijeti zaključke o tome koliko je strateški menadžment tih poduzeća uspješan, a SWOT analizom prikazat će i analizirati koje se promjene mogu uvesti u strateško planiranje i strateški menadžment.

## 2. ULOGA I VAŽNOST PROJEKTOG MENADŽMENTA

Projekti podrazumijevaju ostvarivanje ciljeva koji su raspoređeni po fazama s jasno zadanim vremenskim rokom i različitim ograničenim resursima koji se u tom trenutku nalaze na raspolaganju. Posao se projektnog menadžmenta odnosi na primjenu znanja, tehnika, sposobnosti prilagodbe uz različite alate i resurse koji koriste za ispunjavanje projektnih ciljeva. Menadžeri se upravo iz tog razloga nazivaju i voditelji projekata čija je glavna funkcija planiranje i provedba ciljeva u određenom vremenskom razdoblju, veličini budžeta i opsegu cjelokupnog projekta. Komunikacija je između različitih sektora u provođenju projekata iznimno važna zato što dobra komunikacija rezultira lakšu i uspješniju provedbu projekta. Upravljanje je ljudskim resursima i iznenadnim promjenama glavna zadaća menadžmenta jer uključuje (PMBOK, 2013.):

- postavljanje ostvarivih ciljeva,
- osiguranje kvalitete uz sve troškove i vrijeme,
- prilagodbu na krize i planiranje u projektu,
- koordinaciju ljudskih resursa i dionika na projektu,
- aktivnosti,
- sastavljanje projektnog plana i projektnih izvještaja.

Prema Fertalj, K. i sur. (2016.) „Projektni menadžeri zaduženi su za sve dionike unutar projekta koje se može podijeliti na interne i eksterne“. Interni su dionici projekta osobe koje su odgovorne za dostavu dogovorenih proizvoda i usluga kao osnovnog predmeta projekta, a eksterni dionici podrazumijevaju osobe koje će imati korist nakon provođenja projekta, odnosno klijenti. Točno određene projektne aktivnosti obavlja projektni tim koji označava skupinu pojedinaca s različitim kvalitetama i odgovornostima za provedbu projekta. Kontrola se projekta provodi kroz dokument koji se naziva projektni plan i služi za prikupljanje svih odluka pri planiranju, olakšava komunikaciju između dionika, planiranje troškova i definiranje kratkih ciljeva. Upravo on, kao takav, ovisno o veličini projekta, mora biti jasan i detaljan, a projektni su menadžeri tu kako bi planirane i definirane rokove, uz sve moguće rizike, ostvarili.



## 2.1. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Svi projekti sadrže određeni stupanj neizvjesnosti, stoga se projekti, bez obzira na njihov opseg, dijele na manje faze kojima je lakše upravljati i osiguravati povezanost projekta. To je obično skup uzastopnih faza projekta čiji su nazivi i brojevi određeni potrebama praćenja jedne ili više organizacija uključenih u životni ciklus projekta. Podjela na faze ovisi o veličini i složenosti projekta, riziku, novčanom tijeku, itd. Faze se dalje mogu podijeliti na manje cjeline - podfaze, pri čemu podfaze moraju imati svoje rezultate u skladu s rezultatima primarne faze. Upravo faze prate i olakšavaju praćenje napretka projekta, a svaka faza mora za rezultat imati jedan ili više ostvarenih ciljeva. Krajnji rezultat mora biti vidljiv ili opipljiv, a ogleda se kroz specifikacije, studije izvedivosti, izvješća, dokumente ili prototipove (Fertalj, K i sur. 2016.).

Nadzor se projekta ogleda kroz rezultate faza, što služi kao dokaz menadžmentu u kojem smjeru ide projekt. Na kraju svake faze procjenjuju se:

- aktualno dostignuće (performanse) projekta,
- djelovanje (performanse) projektnog tima,
- dokaz rezultata faze - verifikacija rezultata s obzirom na doseg projekta.

Završetak neke od faza ne znači početak nove jer se svaka nova faza predlaže specifikacijom koja sadrži dozvoljene i očekivane ciljeve. Provjerom neke od faza možemo utvrditi nepravilnosti koje će rezultirati povratom investicije i konačnim zatvaranjem projekta, dok završetak uspješne faze zahtijeva isporuku određenih i zadanih kriterija koji su ostvareni.

Provjere pojedinih faza vrše se kroz:

- potvrdu naručitelja,
- nadzor i kontrolu,
- mjerenje performansi,
- mjerenje kvalitete.

Nakon provedene se kontrole i uspješnim prolaskom same faze dobiva suglasnost koja označava njezin završetak, a kroz pozitivan odgovor na specifikaciju buduće faze dobivamo dozvolu za početak nove. Provjere faza obavljaju povjerenstva za verifikaciju projekta ili odbor za ocjenu kvalitete. Ne postoji univerzalni tijek provedbe projekta jer je za svaki od projekata nužno ciklus odrediti posebno. Proces unutar određenih faza nikada nisu isti, kao ni aktivnosti projekta pa se i oni također donose zasebno. Standardizacija je projekta moguća ukoliko se ona

odnosi na internu okolinu organizacije. Također, ukoliko organizacija primijeti priliku za projekt, ukoliko nije dovoljno upućena, može zatražiti studiju izvodljivosti kako bi na temelju dobivenih istraživanja i pretpostavki odlučila želi li pokretanje projekta (Fertalj, K i sur. 2016.)



Slika 1. Značajke životnog ciklusa projekta

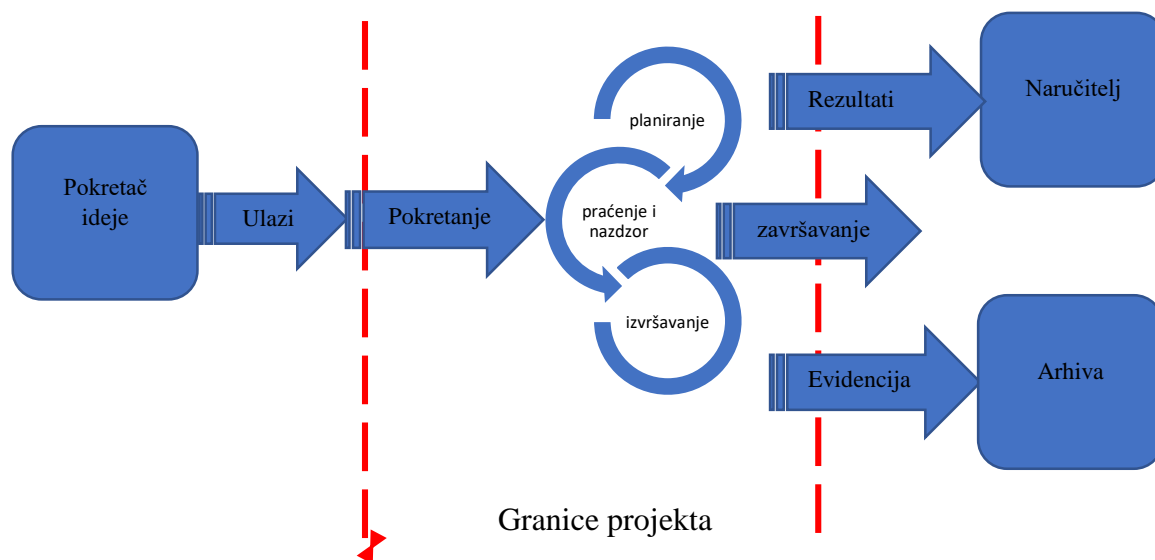
Izvor: PMBOK, 2013.

Slika 1. prikazuje generički životni ciklus projekta koji se sastoji od pet faza koje su u međusobnom odnosu s troškovima, vremenom i ljudskim resursima koji su dionici projekta. Gotovo svaki projekt u prvoj fazi ima niske troškove i angažman, međutim u fazama organizacije i pripreme, pa tako i realizacije, krivulja raste sve dok ne dođe u fazu završetka projekta gdje završavaju projekt i troškovi, a angažman naglo opada. Rizik je u realizaciji projekta najčešće najveći u početku provedbe projekta, pa samim time rezultati projekta povećavaju svoj postotak uspješnosti do maksimuma, ukoliko dođe do promjena ili nenadanih grešaka može se očekivati premašivanje vrijednosti projekta (Fertalj, K i sur. 2016.).

Upravljanje projektom osigurava usklađenost strateških ciljeva i ciljeva projekta. Dio je odgovornosti voditelja projekta osigurati da postoji ozbiljnost pri definiranju projekta koji mora biti usklađen sa strateškim ciljevima klijenta. Strateški je cilj tvrtke kupcima ponuditi visokokvalitetan proizvod po najpovoljnijoj cijeni. Projekt stvaranja sustava za analizu podataka ima za cilj pomoći kupcu da bolje prati financijski relevantne podatke kako bi kupac mogao dobiti bolje cijene za kupce analizom svojih podataka. U ovoj se točki poklapaju ciljevi projekta i strateški ciljevi kupca. U bilo kojem trenutku projekt može krenuti u nepredviđenom

smjeru i mogu se pojaviti neočekivani problemi koji mogu predstavljati veliki pritisak na rasporede i proračun projekta. Voditelj projekta osigurava da ovakva pitanja imaju minimalan utjecaj na ciljeve projekta i provedbu (Buble, M. 2010.).

Upravljanje je projektom važno jer projektom timu daje viziju projekta, smjernice, motivaciju i poticaj da tim uloži maksimum svog znanja i potencijala u projekt. Budući da su ljudi različiti, pojedinci često vide voditelja projekta kao nekoga na koga se mogu osloniti kada se pojave osobni problemi. Stoga je važna kvaliteta projektnog menadžera da upravlja ljudima i problemima te dobro sluša ljude i pomaže im da zadrže visoku razinu motivacije u tim trenucima. Voditelji su projekta odgovorni za uspjeh projekta i mogu osigurati uspjeh projekta s visokokvalitetnim i motiviranim proizvodnim timom. Upravljanje je projektom važno jer osigurava postojanje jasnog fokusa i ciljeva projekta, ostavljajući upravljanje projektom u rukama samog tima, ukoliko postoje nejasni ciljevi i slab fokus na izvršenje projektnih aktivnosti, povećat će se rizik realizacije projekta. Rastavljanje zadataka na manje dijelove olakšava timovima da se usredotoče na jasne ciljeve i brže identificiraju moguće rizike, s obzirom na to da je upravljanje rizikom važan dio upravljanja projektom. Upravljanje je projektom važno jer daje stvaran projektni plan koji osigurava ispravna očekivanja o tome što projekt može postići u kojem vremenskom okviru. Bez upravljanja projektom, proračunske procjene i rasporede mogu biti loše pripremljeni, što dovodi do nezadovoljstva kupaca. Kvalificirani voditelji projekta moraju pregovarati o ostvarivim projektnim rokovima sa svim dionicima projekta, dok pritisak kupaca da poguraju nestvarne rokove često rezultira nižom kvalitetom proizvoda ili usluge. Upravljanje je projektom važno jer provodi stalnu kontrolu kvalitete kako bi dogovoreni proizvod bio isporučen u prethodno dogovorenoj kvaliteti. Projekti su često pod ogromnim pritiskom svih uključenih, a to su: kupci, top menadžment i proizvodni tim. Bez dobrog voditelja projekta kojeg podržava menadžment, zadatci su podcijenjeni, projektni je plan nedosljedan i procesi su požureni, što rezultira lošom kvalitetom jer nema upravljanja kvalitetom. Kontrola osigurava pravodobno testiranje proizvoda u različitim fazama jer neispravni testovi ili testovi koji nedostaju rezultiraju isporukom konačnog proizvoda koji nije u skladu s dogovorenim, što rezultira izgubljenim vremenom i proračunom (Buble, M. 2010.).



Slika 2. Tijek i granice upravljanja projektom

Izvor: Autor prema (Fertalj, K i sur. 2016.)

Na slici 2. opisan je proces upravljanja projektnim ciklusom koji je iznimno važan jer je upravljanje rizicima ključno kako ne bi gubili vrijeme na njihovo rješavanje i to iziskuje dodatan trošak. Postoji veliko iskušenje za menadžere nacrtati da „pometu problem pod tepih“, nikada ne razgovaraju o njemu s kupcem i nadaju se najboljem. Jasno definiran proces oko identifikacije, upravljanja i ublažavanja rizika pomaže osigurati da rizici ne postanu problemi.

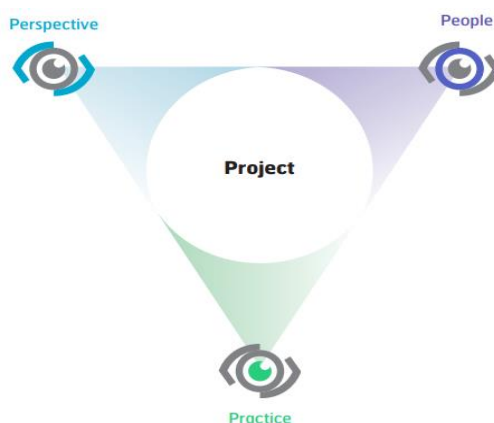
Posebno u složenim projektima, upravljanje je rizikom odrednica koja pokazuje pravu vrijednost dobrog upravljanja projektima. Naravno, rizicima je potrebno odrediti prioritet prema njihovoj vjerojatnosti pojavljivanja, a odgovarajući se prioriteti dodjeljuju prema riziku (neki voditelji projekata koriste programe upravljanja rizikom). U tom je smislu važno dobro upravljanje projektima jer projekti nikad ne idu prema planu, a način na koji se menadžment projekta nosi s promjenama i prilagodbama plana ključ je uspješnog završetka projekata. Izrada statusnog izvješća može zvučati zamorno i nepotrebno, ali kada sve ide po planu, može se steći dojam da se dokumentacija radi zbog same dokumentacije. Međutim, kontinuirano je praćenje projekta kojim se osigurava da se projekt ispravno prati u odnosu na izvorni plan ključno za održavanje projekta na pravom putu. Znati upravljati projektom zahtijeva kontinuirano učenje iz svojih uspjeha i neuspjeha, pokušavajući ne ponoviti iste greške na sljedećem projektu. Upravo se učenjem mogu spriječiti loše navike, a prilikom izvođenja je projekta važno ne ponoviti iste pogreške dva puta. Voditelji projekata koriste retrospektivne metode, naučene lekcije ili objavljuju recenzije projekta kako bi vidjeli što je prošlo dobro, što nije i što treba učiniti drugačije za sljedeći projekt (Buble, M. 2010.).

Projekti su način postizanja vrijednosti organizaciji. Iako možda postoje drugi načini ostvarivanja te vrijednosti, projekti često imaju određene prednosti koje ih čine prikladnima za specifičan zadatak. Te prednosti uključuju fokus, kontrolu i specijalizaciju (IPMA, 2015.).

- Fokus: budući da su projekti privremena organizacija uspostavljena za samo jedan skup ciljeva: isporučiti ovu vrijednost.
- Kontrola: budući da projekti podliježu unaprijed definiranim ograničenjima, uključujući rokove, proračune, standarde kvalitete.
- Specifikacija: budući da je upravljanje projektima postalo profesija, uključujući najbolje prakse, alate, metode i programe certificiranja.

Projekt je definiran kao jedinstven, privremen, multidisciplinarni i organiziran pothvat za ostvarivanje dogovorenih isporuka u okviru unaprijed definiranih zahtjeva i ograničenja. Postizanje cilja projekta zahtijeva da ti ciljevi budu u skladu s posebnim zahtjevima, uključujući višestruka ograničenja kao što su vrijeme, trošak, resursi i standardi ili zahtjevi kvalitete.

Upravljanje projektima brine primjena metoda, alata, tehnika i kompetencije za projekt za postizanje ciljeva. Provodi se procesima i uključuje integraciju različitih faza životnog ciklusa projekta. Učinkovito upravljanje projektima ima brojne prednosti za organizaciju i dionike te pruža veću vjerojatnost postizanja ciljeva i osigurava učinkovito korištenje resursa koji zadovoljavaju različite potrebe dionika projekta.



Slika 3. Područja upravljanja projektom

Izvor: IPMA, Individual Competence Baseline (2015.)

Na slici 3. prikazani su čimbenici potrebni za uspješan projekt. Na temelju generičkog modela svaki pojedinac mora imati specifičan niz kompetencija za uspješno upravljanje projektima. Pojedinac mora imati perspektivne kompetencije koje se odnose na kontekst projekata i ljude;

vježbati kompetencije koje se bave osobnim i društvenim temama i praktičnim kompetencijama koji se bave specifičnim praktičnim kompetencijama za upravljanje projektima.

## 2.2. KARAKTERISTIKE I STILOVI MENADŽERA

Tržište je vrlo promjenjivo i treba znati odgovoriti na njegova pitanja pa tako postoje poduzeća koja nisu među najboljima na tržištu ili u nekoj od industrija. Uspjeh poduzeća uvelike ovisi o konkurentima s dobrim vođama, upravo iz tog razloga vođa mora posjedovati jasne ciljeve i strategiju koja će mu omogućiti egzistenciju. Produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih proizlazi od menadžera koji imaju utjecaj na donošenje odluka i postizanje socijalnog učinka na zaposlenike. Posao je menadžera kontinuirana interakcija sa zaposlenima i timovima koji rade u poduzeću kako bi ostvarili što bolje rezultate, a upravo to rezultira visokim performansama, kreativnošću i učinkovitijim rješavanjem problema. Autor Tipurić D. (2004.) govori o stratezima koje karakterizira kao racionalne pojedince, odnosno menadžere koji se nalaze na vrhu hijerarhije koji, uz racionalno djelovanje, maksimiziraju korist za poduzeće. Upravo oni vlastitim znanjem na svim poljima u zadatku i okolini imaju cjelovita saznanja i impresivno donose odluke dobre za poduzeće. Promatrajući iz perspektive zaposlenika, menadžeri su osobe čija se strategija temeljena na znanju zasniva na čvrstom povjerenju zaposlenih jer posjeduju spremnost i sposobnost dugoročnog planiranja i kreiranja strategije kojim će maksimizirati profit poduzeća.

Vođenje, odnosno liderstvo, složen je pojam današnjice koji ima puno tumačenja, označava ga pojam koji se može tumačiti subjektivno i slobodno, iako svaki pojedinac ima svoje mišljenje o tome što je menadžerstvo i koji su mu osnovni temelji, kao na primjer iskustvo, učenje i znanje. Jedan je od načina definiranja vođa pod utjecajem filozofskih razmišljanja koje proizlaze od pojedinaca, dok većina vodstvo ogleda kao skup vještina i snagu utjecaja na ljudske potencijale unutar poduzeća. Karakteristika se vodstva smatra procesom koji ima društveni utjecaj na usmjeravanje, strukturiranje ponašanja, aktivnosti i odnosa radi postizanja zajedničkih ciljeva. Trenutno se vodstvo usredotočuje na proučavanje individualnih osobina, kognitivnu sposobnost, vještinu izvršavanja zadataka, komunikacijske vještine, kvalitetu te njihov utjecaj na okolinu (Bolden R. i sur. 2011.).

Shvaćanje menadžerskih stilova upravljanja i odlučivanja pruža priliku za bolje razumijevanje menadžera, njihovog odlučivanja, rješavanja problema i interakcije s drugima u organizaciji. Iako postoje razlike u literaturi, postoje znanstvena istraživanja koja definiraju različite stilove

odlučivanja u smislu kriterija. Međutim, dimenzije se i terminologija temeljno dijele na autokratske i demokratske stilove odlučivanja. U tom se smislu stilovi donošenja odluka razlikuju između stila kojeg predstavlja autokratski stil vođenja i donošenja odluka i demokratskog stila u kojem svi imaju pravo na mišljenje, a izbor stila ovisi o osobinama donositelja odluka, osobinama zaposlenika i situaciji u kojoj se odluke donose (Tipurić, D. i Podrug N., 2019.).

- Autokratski je stil oblik odlučivanja. Donošenje odluka u kojem jedna osoba, obično najviši izvršni direktor tvrtke, ima punu ovlast odlučivanja. Svi su ostali zaposlenici tvrtke samo izvršitelji odluka. Domena pojedinca koji preuzima punu ovlast i odgovornost u donošenju odluka nije nužno nevažeća. Odnosno, autokratski stil odlučivanja može biti učinkovit u manjim organizacijama, odnosno organizacijama s manjim brojem zaposlenih. U većim poduzećima uočeni stil odlučivanja marginalizira srednji menadžment, što može ugroziti uspješnost menadžmenta.
- Demokratski stil odlučivanja karakterizira postojanje više različitih razina odlučivanja unutar poduzeća, stvarnu moć u odlučivanju na nižim razinama upravljanja, poštivanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničenje odluka po vrsti na višim i nižim razinama upravljanja. Voditelj se pri donošenju odluka savjetuje s kolegama, zbog čega se ovaj stil naziva i participativno-demokratskim stilom odlučivanja.

U modernim uvjetima poslovanja, demokratski ili participativno-demokratski stil stvara ogromnu prednost u odnosu na autokratski stil odlučivanja jer razvija radnu klimu u kojoj zaposlenici donose odluke na vlastitu odgovornost, što u konačnici dovodi do većeg broja zaposlenika, zadovoljstvo unutar tvrtke i rezultira većim uspjehom tvrtke (Tipurić, D. i Podrug N., 2019.).

Prema autorima Buble, M., Juras, A., Matić, I. (2014.) postoje stilovi odlučivanja poput:

- Analitički stil - u usporedbi s direktivnim stilom, stil odlučivanja karakterizira veća tolerancija na neizvjesnost, veća količina informacija i mogućnosti rješavanja problema, pa je to pažljivo donošenje odluka sa sposobnošću prilagodbe jedinstvene situacije.
- Konceptualni stil - karakterizira otvaranje širokog spektra mogućnosti. U odnosu na direktivni stil odlučivanja, donositelji su odluka dugoročno orijentirani i uspijevaju pronaći kreativna rješenja za probleme.
- Direktivni stil - karakterizira racionalno razmišljanje i netolerancija na preveliku neizvjesnost u donošenju odluka, donositelji odluka donose brzo i usredotočuju se na kratkoročne, ne koriste velike količine informacija i procjenjuju mali broj mogućnosti.
- Bihevioralni stil - karakteristika donositelja odluka koji uspješno surađuju s drugima na način da im je stalo do njihovih postignuća i prihvaćaju njihove prijedloge, osnova je ovog stila prihvaćanje donositelja odluka od strane drugih.

Vještine vođenja uključuju: sposobnost motiviranja drugih, sposobnost komuniciranja, sposobnost razvoja podređenih, sposobnost rješavanja sukoba, sposobnost izgradnje baze moći, sposobnost olakšavanja promjena. Liderska funkcija između ostalog zahtijeva stvaranje vizije te usmjeravanje i koordinaciju sljedbenika kako bi se vizija ostvarila i zacrtani ciljevi postigli.

Individualne kompetencije pojedinaca, odnosno menadžera, razvrstavaju se prema:

- znanju, odnosno iskustvu obrade informacija,
- vještinama, odnosno sposobnosti pojedinca da kvalitetno i pravovremeno završi zadatak,
- sposobnosti učinkovitosti.

Kompetencija se definira kao primjena znanja, vještina i sposobnosti za postizanje željenih rezultata. Prethodna klasifikacija pokazuje kako određene vještine zahtijevaju specifično znanje. Osim toga, iskustvo igra važnu ulogu u razvoju vještina, odnosno predstavlja glavni razlog individualnog razvoja i neizravno utječe na vještine, a razvoj se vještina odvija kroz obuku, tj. mentorstvo (IPMA, 2015.).



## 2.3. PROJEKTNI I STRATEŠKI MENADŽMENT

Projektne je menadžment povezan sa strategijama poduzeća u kojem menadžer radi. Strategija se poduzeća planira kroz određeno vremensko razdoblje prije samog provođenja. Organizaciju strategija koje će se provoditi u nekom poduzeću izvršava projektne menadžer čiji je zadatak i isplanirati strategiju poduzeća. Strategija se poduzeća definira kao plan koji uprava koristi kako bi poboljšala poslovanje poduzeća (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.). To ujedno čini i poveznicu između strateškog i projektne menadžmenta, a Tablica 1. pokazuje i osnovne uloge jednog i drugog menadžmenta te njihovu važnost za poduzeće.

Tablica 1. Uloge menadžmenta

PROJEKTNI MENADŽMENT	STRATEŠKI MENADŽMENT
Detaljno analizira dosadašnje poslovanje poduzeća i procjenjuje vrijednost poduzeća, metode financiranja i projekciju budućeg novčanog tijeka.	<i>Know-how</i> rješenja potrebna za optimalno poslovanje poduzeća s ciljem stabilnog i održivog rasta profitabilnosti i kapitala.
Pomaže u pronalasku kupaca i povećanju kapitala poduzeća te definira projektne tim i ciljeve.	Stručno savjetovanje, potpora u planiranju i prijedlozi za pokretanje <i>start-up</i> projekta.
Savjetuje i pomaže u pronalasku strateških partnera.	Analiziranje poslovanja poduzeća, poslovnih ciklusa te izrada detaljnog financijskog modela plana financijskog restrukturiranja i projekcija budućih novčanih tijekova.

Izvor: Autor prema (<https://www.project-link.hr/usluge/strate%C5%A1ki-i-projektne-menad%C5%BEment-1>)

### 3. DEFINIRANJE STRATEGIJE PODUZEĆA I STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Dujanić (2006.) strategije poduzeća definira kao osnovne pravce razvoja nekog poduzeća i način ostvarivanja ciljeva u određenom vremenskom razdoblju. Da bi se došlo do strategije, potrebno je najprije imati cilj. Autor smatra da je glavni cilj svakog poduzeća predstaviti ciljeve poslovanja, a zatim osmisliti aktivnosti koje bi dovele do ostvarenja tih ciljeva. Kao što je već spomenuto u prethodnom poglavlju, Thompson i sur. (2008.) strategiju smatraju planom igre i koristi se za bolje pozicioniranje na tržištu, porast dobiti, porast konkurentnosti i privlačenje te zadržavanje kupaca.

Ono što Mencer (2003.) smatra glavnim izazovom kada je u pitanju strateški menadžment zasigurno je konstantna potreba za upoznavanjem okoline, a o tome će se više govoriti i u nastavku rada. Kada je riječ o okolini, misli se i na poslovnu i na opću, budući da i jedna i druga utječu na rast i razvoj poduzeća, a obje jednako mogu predstavljati prijetnju i ograničenje rasta i razvoju bilo kojeg poduzeća. Iz tog se razloga strategija poduzeća, prema spomenutom autoru, može definirati i kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora u svrhu stvaranja željenih učinaka.

Kada menadžeri krenu s planiranjem strategija i strateškim razmišljanjima, susreću se s nekoliko osnovnih pitanja:

- Gdje se sada nalazimo? Pitanje je koje daje sliku o trenutnoj pozicioniranosti, konkurentnosti, uspješnosti, snagama i slabostima poduzeća.
- Kamo želimo stići? Pitanje je koje pomaže u postavljanju i definiranju ciljeva.
- Kako ćemo stići do cilja? Pitanje je koje upućuje na pravilan način izrade i provedbe strategija.

A. D. Chandler Jr. prvi je autor koji se bavio strategijom i prema njegovoj je definiciji strategija „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje svojih poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcije i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva” (Dujanić, 2006.). Također navodi kako je u navedenoj definiciji sadržana ideja po kojoj strategija uključuje racionalan proces planiranja. Kenneth Andrews (1980.) strategiju definira kao „obrazac odluka koji otkriva i određuje svoje ciljeve u poduzeću. Isto tako, odabir se strategije odražava na odabir politike i planova potrebnih za dostizanje predmetnih ciljeva. Strategijom se definira raspon poslova koji će poduzeće obavljati, zatim obrazac poslovanja

organizacije te doprinos koji poduzeće planira ispuniti prema svojim zaposlenicima, kupcima i široj zajednici”. Michael Porter (1986.) strategiju definira kao „formulu koja objašnjava na koji se način poduzeće tržišno natječe, koji su njegovi ciljevi poslovanja te kakve je politike potrebno provoditi da bi se oni realizirali”. Henry Mintzberg (1994.) pak navodi kako je „svaka definicija korisna na određeni način” i strategiju definira kao „perspektivu, taktiku i plan poslovanja poduzeća u borbi s konkurentima”.

Govoreći o strateškom menadžmentu, Dujanić (2006.) to objašnjava kao proces upravljanja čiji je cilj razvoj konkurentne prednosti i dugoročnih performansi poduzeća. Kapović (2001.), uz velik broj definicija strateškog menadžmenta, daje najjednostavniju i općepoznatu definiciju koja strateški menadžment definira kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Wehrich, 1994., prema Kapović, 2001.).

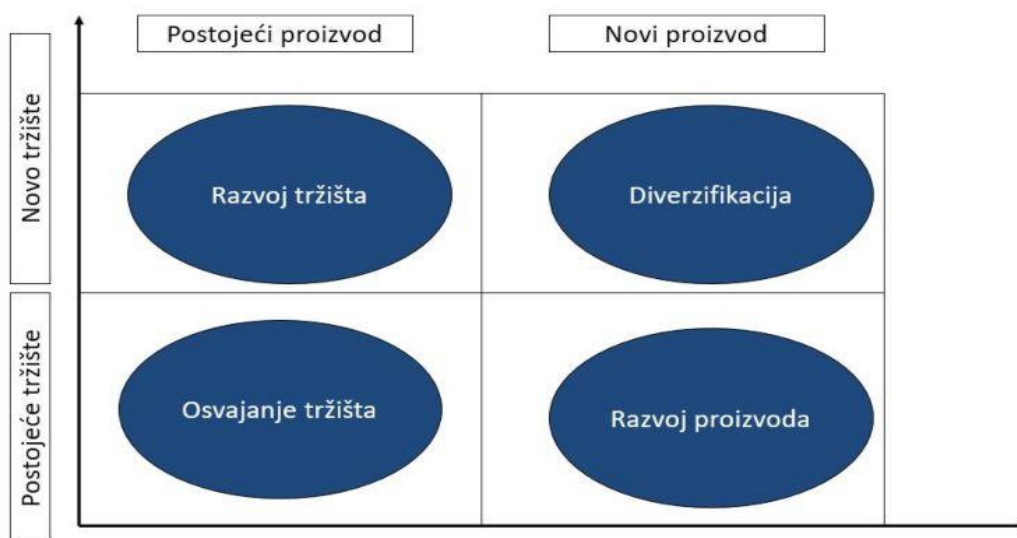
#### **4. POVIJESNI RAZVOJ STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

Ocem se strateškog menadžmenta smatra Ansoff čiji je utjecaj vidljiv i danas. Najveći je doprinos strateškom menadžmentu dao svojom Matricom rasta poduzeća, poznatom pod imenom Ansoffova matrica (Slika 4.). H. Igor Ansoff bio je poslovni menadžer i njegova je matrica objavljena 1957. godine u Harvard Business Reviewu. Matrica je trebala poslužiti rukovoditeljima i menadžerima da uvide rizike njihovog poslovanja. Matrica Ansoff sadrži 4 glavne strategije:

- Strategija se prodiranja na tržište odnosi na već postojeće proizvode poduzeća i načine povećanja prodaje. Cilj je poduzeća povećati tržišni udio ne razvijajući nove proizvode, nego koristeći samo one postojeće. Ova se strategija može izvesti tako da se smanji cijena kako bi se privukli novi kupci i zadržali postojeći. Drugi je način promidžba (što uključuje marketing) i novi kanali distribucije. Posljednji je način provedbe ove strategije stjecanje konkurenata. Budući da poduzeća koja djeluju na istom tržištu imaju slične proizvode, a korekcija cijene i dobro usmjeren marketing ovdje mogu polučiti rezultate.
- Razvoj je proizvoda strategija koja se odnosi na uvođenje novih proizvoda na staro tržište. Cilj je poduzeća da razvije novi proizvod zbog rastućeg tržišta i potreba kupaca. Budući da uvođenje novog proizvoda nije malen i lak pothvat, zahtijeva istraživanja tržišta kako bi se vidjele potrebe za novim proizvodima. Na ovaj će se potez tvrtka odlučiti samo ukoliko je

prethodno provela istraživanje tržišta i ukoliko je u mogućnosti pružiti nova inovativna rješenja svojim kupcima. Ova strategija zahtijeva ulaganje u istraživanje kako bi tvrtka vidjela gdje ima prostora za poboljšanje postojećih proizvoda i uvođenje novih. Isto tako, tvrtka može stvoriti strateško partnerstvo s drugim tvrtkama s ciljem dobivanja distribucijskih kanala.

- Razvoj je tržišta strategija usredotočena na postojeće proizvode i probijanje na novo tržište, uz pomoć starih, ne novih proizvoda. Širenje na nova tržišta može značiti tržište druge države ili samo okretanja prema drugačijoj grupi kupaca (primjerice, ukoliko bi sada ciljna grupa bili mladi do 30 godina, ciljna se grupa može proširiti na osobe do 60 godina). Ova je strategija isplativa ukoliko tvrtka ima svoju tehnologiju, ukoliko je sigurna u postojanje potrošača na tržištu na koje se planira proširiti i ukoliko su potrošačke skupine na novom tržištu slične grupama na već postojećem tržištu.
- Diverzifikacija je proizvoda strategija koja se odnosi na povećanje efikasnosti i profitabilnosti prodaje novih proizvoda. Strategija je također usmjerena na novo tržište, ali ovaj put uvođenjem novih proizvoda. Ova je strategija rizična za poslovanje jer je u pitanju i novo tržište i novi proizvod, ali rizik se može izbjeći ukoliko se strategija provede pravilno. Najveća su korist ove strategije povećani prihodi, budući da strategija otvara novi tijek prihoda - novi proizvod i novo tržište (Johnson, G. i sur., 2008: 18). Prije nego se menadžment odluči za strategiju diverzifikacije, najvažnije je pitanje koju djelatnost odabrati. Djelatnost može biti povezana ili nepovezana. Razlika je između povezanih i nepovezanih djelatnosti u vrijednosnim lancima. Vrijednosni lanci povezanih djelatnosti imaju konkurentski vrijedne ili strateške usklađenosti između vrijednosnih lanaca. Kod nepovezanih se djelatnosti razlikuje i nema odnosa između djelatnosti da bi bile konkurentske. Ukoliko jedno poduzeće želi iskoristiti već postojeće resurse da bi razvilo novi pravac poslovanja, odlučit će se na povezanu diverzifikaciju. Cilj je pri tome proširiti djelovanje iznad trenutnog tržišta, ali i dalje se držeci vrijednosti svojeg poslovanja. Na taj je način moguće smanjiti troškove i pojačati konkurentnost poduzeća zadržavajući već definiranu reputaciju. Kod nepovezane je diverzifikacije cilj proširiti poslovanje na industrije koje obećavaju financijski profit za poduzeće. Međutim, kod nepovezane se diverzifikacije javlja povećani obujam obveza prilikom vođenja. O tome koji će se smjer izabrati, odlučuju, na prvom mjestu, menadžeri, ali ne smije se zanemariti važnost i svih ostalih jedinica poduzeća.



Slika 4. Ansoffova matrica

Izvor: Plavi ured, portal za poduzetnike (<https://plaviured.hr/103-start-up-akademijasto-je-ansoffova-matrica/>)

Na slici 4. nalazi se Ansoffova matrica i ona je alat za strateško planiranje koji pomaže poduzetnicima u stvaranju strategija za budući rast i razvoj poslovanja. Prema matrici, postoje dva učinkovita pristupa strategiji rasta: obnavljanje onoga što se prodaje (razvoj proizvoda) te obnavljanje onoga kome se prodaje (razvoj tržišta).

Strateški se menadžment s vremenom razvijao sve više i shvaćanja su se dopunjavala i mijenjala. To je dovelo do nekoliko različitih shvaćanja i definicija u literaturi, a to je često dovodilo i do pogrešnog shvaćanja pojma strateškog menadžmenta. Ne postoji jedna službena definicija strateškog menadžmenta te ne postoji jedinstven stav i mišljenje o definiranosti strateškog menadžmenta. Iz tog ćemo razloga ovdje navesti nekoliko definicija koje se najčešće spominju u literaturi vezanoj uz ovu temu.

Prema Wheelen i Hunger (1998: 3) strateški je menadžment „set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća“.

Autori Pearce II i Robinson (2000: 3) definiraju strateški menadžment kao „set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća“.

Certo i Peter (1993: 5) definiraju ga kao „kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje poslovnog subjekta kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini“.

#### 4.1. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Učestala je potreba za upoznavanjem okoline s kojom se strateški menadžment susreće glavni izazov. Pod upoznavanjem se okoline misli i na poslovnu i na opću okolinu. Ista ta okolina nudi prilike za rast, ali i potencijalne prijetnje te ograničenja za poduzeća, kao što je spomenuto i u prethodnom poglavlju. Upravo istraživanje okoline predstavlja prvu etapu strateškog menadžmenta, a više će se o toj etapi govoriti u daljnjem tekstu.



Slika 5. Proces strateškog menadžmenta

Izvor: (Buble, M. *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2006: 111)

Slika 5. pokazuje sve etape, tj. procese, strateškog menadžmenta koji se sastoji od pet (5) etapa i povratne veze.

Svih će se pet etapa navesti i objasniti u nastavku poglavlja. Analiza unutarnje i vanjske okoline ili eksterne i interne okoline, prva je etapa strateškog menadžmenta. Ona se najčešće radi uz pomoć SWOT analize uz pomoć koje se prikazuju snage, slabosti, prilike i prijetnje unutarnje i vanjske okoline. Osim SWOT analize koristi se i PESTEL analiza koja daje pregled različitih čimbenika makrookruženja koje treba uzeti u obzir. Prvi je korak u dobrom definiranju okoline poduzeća analiza makrookoline, iza koje slijede analiza industrijske grane poduzeća, analiza strategijske grupe te, na kraju, analiza interne okoline poduzeća. Zadatak je PESTEL analize pružiti menadžerima pregled okoline u kojoj se nalaze te rezultate te analize primijeniti na misiju, viziju i ciljeve poduzeća. PESTEL analiza slijedi tri koraka:

- razmatranje svakog elementa analize i smještanje u razne potencijalne situacije u kojima se poduzeće može naći,
- analiziranje svih informacija dobivenih iz analize,
- izrađivanje matrice odlučivanja.

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

- Analiza je misije, vizije, ciljeva i strategije poduzeća druga etapa strateškog menadžmenta. Između misije, vizije, ciljeva i strategije mora postojati sklad kako bi cjelokupan proces bio uspješan i kako bi se na posljetku odabrala najbolja strategija za napredak poduzeća.
- Formuliranje je određene strategije treća etapa koja se ujedno smatra i najbitnijom, budući da će se ona primjenjivati u poslovanju.
- Implementiranje (uključivanje) odabrane strategije u poslovanje poduzeća.
- Posljednja se etapa odnosi na kontrolu i postignuti uspjeh odabrane, implementirane strategije. Posljednjom etapom završava jedan ciklus strateškog menadžmenta.

#### 4.1.1. Analiza okoline

Kao što je prethodno spomenuto, za ovu se etapu analize koristi PESTEL analiza i SWOT analiza. PESTEL analiza uključuje analize političkih, ekonomskih, sociokulturnih, tehnoloških, okolišnih i pravnih čimbenika. Cilj je proučiti stanje industrije čije je poduzeće dio, trendove i karakteristike industrije i u kojem će smjeru industrija napredovati ili će nazadovati.

Politička okolina i stanje u državi ulaze u analizu političkih čimbenika samo one države unutar koje se poduzeće nalazi i pod čije zakone ulazi. Koliko je sigurno ulaganje, ovisi o političkoj okolini. Što je okolina stabilnija, sigurnije je i ulaganje poduzeća. Prema tome, politička okolina uključuje i zakone, izvoznu i poreznu politiku, zaštitu radnika i sve ostalo.

Pod ekonomskim se čimbenicima misli na one dugotrajne koji utječu na tržište i prikazuju ekonomsku okolinu na koju poduzeće ne može imati utjecaj. Odgovaraju na pitanje o kamatnim stopama, sadašnjim i budućim, o stupnju inflacije, o zaposlenosti i nezaposlenosti te pokazuju BDP i njegovo kretanje.

Sociokulturnu okolinu prikazuju istoimeni čimbenici koji se odnose na religiju, stavove, navike i utječu na potrošnju. Isto tako, pokazatelj su radnih navika i odnosa prema radu (Lozić, 2012.).

Tehnološki čimbenici prikazuju kako veća razina tehnologije i informatičke pismenosti ima bolji i veći utjecaj na proizvodnju i time se može postići veća proizvodnja uz manje troškove. Ovi čimbenici odgovaraju na pitanja o potrebi za razvojem novih tehnologija, o budućim trendovima u industriji kojoj poduzeće pripada i slična pitanja.

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

Uz prethodno se spomenute političke čimbenike povezuju i zakonski čimbenici. Poveznica su zakonski propisi, a zakonski čimbenici nam daju odgovor i na pitanja vezana uz pravila tržišta, o zakonu potrošača, zaposlenika, ali i o zaštiti vlasničkih i intelektualnih prava (Lozić, 2012.).

Osim PESTEL analize, često je korištena i SWOT analiza. Cetinski, Milohnić i Perić (2009: 129) pod osnovnu analizu ubrajaju upravo i SWOT analizu koju definiraju kao identifikaciju „zajedničkih prednosti, nedostataka, mogućnosti i prijetnji“. SWOT je analiza općepoznat pojam, već udomaćen u literaturi i kao takva je konstantna i jedinstvena. Ne postoji razlika između provođenja SWOT analize za bilo koji oblik poduzeća. SWOT je analiza, smatraju Cetinski i sur. (2009.) neizostavan dio svakog stratejskog planiranja i sagledavanja budućeg napredovanja nekog poduzeća. Spominjala su se već ranije neka osnovna pitanja s kojima se susreću strateški menadžeri prilikom planiranja strategije za rast i razvoj poduzeća. Pitanja se tiču trenutnog položaja poduzeća, budućih planova i napretka i kako taj napredak postići. Da bi odgovorili na pitanje gdje se poduzeće nalazi sada, treba provesti SWOT analizu. Time dobijemo odgovor i na iduća dva pitanja - gdje se poduzeće vidi u budućnosti i kako postići zacrtano. SWOT se analiza dijeli na 4 dijela. Prvi su dio jake strane poduzeća (S) koji prikazuje karakteristike poduzeća koje mu mogu osigurati prednost pred drugima i mogu postaviti temelj za provedbu strategije. Drugi su dio slabe strane (W) i prikazuje čimbenike unutar poduzeća koji mogu biti prepreka pri postizanju zacrtanih ciljeva. Treći su dio mogućnosti (O). Mogućnosti su tu da prikažu koje karakteristike okoline u kojoj poduzeće posluje mogu pomoći pri ispunjenju zacrtanih ciljeva. Mogućnosti je potrebno uključiti i u strateški menadžment i planiranu strategiju. Posljednji su dio SWOT analize prijetnje (T). Kada je riječ o prijetnjama, to su većinom prepreke uspjehu izvana, kao što su strategije konkurentskih poduzeća, politike, promjene očekivanja potrošača ili strategije kojima se koriste konkurenti (Cetinski i sur., 2009.).

Interna je okolina poduzeća okolina unutar samog poduzeća i na nju menadžment može utjecati. Pod internu okolinu ubrajamo procese, procedure i kulturu poduzeća. Analize će okoline unutar poduzeća pokazati kvalitetu postojećeg proizvoda i njegovu isplativost, dijelove koji se mogu poboljšati, što doprinosi ili šteti uspjehu poduzeća, ali i kako poboljšati poslovanje. Bjelić (2019: 21) smatra kako se „navedena pitanja odnose na sposobnost poduzeća i njegove



kompetencije koje ono mora sagledati i razumjeti prije nego što formira neku od strategija ili pak izvrši primjene postojeće strategije“.

Sama analiza unutarnje okoline daje pregled snaga i slabosti poduzeća koja su važna sastavnica za spoznavanje koje funkcijske dijelove poduzeća treba poboljšati. Analiza interne okoline sadrži nekoliko podanaliza o kojima se govori u nastavku.

Iduća je analiza funkcijska i prema Loziću (2012.) bavi se analizom sljedećih dijelova poduzeća:

- istraživanje i razvoj poduzeća,
- marketing,
- financije,
- proizvodnja,
- ljudski potencijali,
- menadžment.

#### 4.1.2. Analiza lanca vrijednosti

Iduća je na redu analiza lanca vrijednosti koji predstavlja proces kojim se proizvode proizvodi i proces kojim se obavljaju aktivnosti, čija je svrha stvaranje konkurentnosti poduzeća. Svako poduzeće koristi sebi svojstvene aktivnosti i nerijetko se one razlikuju od poduzeća do poduzeća te je stoga važno istražiti koje su aktivnosti te koje doprinose konkurentnosti poduzeća i koje doprinose boljoj zaradi (Lozić, 2012.). Lanac se vrijednosti sastoji od primarnih i sekundarnih aktivnosti. U primarne se aktivnosti ubrajaju aktivnosti vezane izravno uz proces proizvodnje, ali i uz marketing i prodaju. Sekundarne aktivnosti uključuju one koje nisu izravno povezane uz proizvodnju, ali i dalje doprinose uspješnosti obavljanja poslovne djelatnosti. Pod sekundarnim aktivnostima mislimo na infrastrukturu poduzeća, ljudski potencijal koji se brine o zapošljavanju, edukaciju i osposobljavanje zaposlenika, razvijanje tehnologije. Sekundarne aktivnosti također doprinose kvalitetnom radu poduzeća, povezuju se s primarnim aktivnostima i pokazuju na koji način poduzeće može biti bolje od konkurencije.

#### 4.1.3. Analiza misije, vizije, ciljeva i strategije poduzeća

Iduća se etapa odnosi na postavljanje usmjerenja poduzeća, a to znači definiranje misije i vizije te ciljeva i postojeće strategije. Kako bi poduzeće uspješno izvršilo drugu etapu strateškog menadžmenta, potrebno je sva četiri spomenuta elementa dovesti u skladan odnos jer se tek tada može početi raditi na novoj, budućoj strategiji (Lozić, 2019.). O svakom će se elementu više reći u nastavku poglavlja.

„Dok je vizija projekcija poduzeća u budućnosti, misija je svrha postojanja poduzeća i sada i u budućnosti. Granica je između strategijske vizije i izjave o misiji prilično oštra: strategijska vizija govori o budućem djelovanju poduzeća i njegovom poslovnom opsegu (kamo idemo), a misija poduzeća govori o postojećem poslovnom opsegu i svrsi djelatnosti (tko smo, što činimo i zašto smo ovdje)” (Lozić, 2019: 99).

Postavljeni ciljevi poduzeća moraju biti jasno definirani kako u procesu ne bi izgubili značaj. Time se može ugroziti postojeća misija i vizija poduzeća, a samim time može doći i do neodrživosti strategije, što pak rezultira neostvarivanjem željenih rezultata.

Kao što je Lozić (2019.) već rekao, vizija predstavlja projekciju poduzeća u budućnosti. Duspara i Knežević (2017.) još navode kako stvaranje vizije znači imati jasno razmišljanje o tome u kojem pravcu poduzeće želi ići, kakve ima procjene za budućnost, koje će se promjene dogoditi, na koji način žele poboljšati proizvod, razmišljanje o tržištu, kupcima i ostalim indikatorima koji utječu na poduzeće (Duspara i Knežević, 2017: 32). Buble i sur. (2005.), kako navodi Kadlec (2013: 6), viziju opisuje kao zamisao nekog budućeg stanja ili događaja i služi usmjeravanju zaposlenika u točno određenom pravcu. Svaki pojedinac unutar poduzeća mora prihvatiti viziju kako bi ona bila održiva jer je to jedini način motiviranja zaposlenika da zajedno izvrše zacrtane ciljeve. Glavno pitanje vizije mora biti kamo idemo, u kojem se smjeru poduzeće kreće i prema kojim inovativnim tehnologijama ono mora biti usmjereno. Duspara i Knežević (2017.) navode sljedeće elemente uspješne vizije:

- živopisna,
- fokusirana na određeni cilj,
- fleksibilna,
- poželjna,
- lako pamtljiva.

Duspara i Knežević (2017.) misiju definiraju kao pojam koji opisuje svrhu postojanja svakog poduzeća, zašto to poduzeće postoji i što želi postići. Misija definira poslove koje poduzeće mora obaviti kako bi postiglo efektivnost i ciljeve poduzeća. Mencer (2012.) navodi kako misija mora biti kratka i jasna, mora imati snažan ton, biti lako pamtljiva i jednostavna kako bi se postigla veća motiviranost kod zaposlenika. Osim misije poduzeća, moraju postojati i misije svakog pojedinog odjela unutar poduzeća, a sve zajedno moraju biti usklađene i jasno definirane. Na samom je početku strateškog menadžmenta potrebno potvrditi da je postojeća misija usklađena s budućom strategijom. Ukoliko to nije slučaj, misiju je potrebno ponovno sastaviti.

Glavni čimbenici koji su neophodni u definiranju misije:

- potrebe ciljnog tržišta poduzeća koji obuhvaćaju što nastojimo zadovoljiti i koji su glavni proizvodi/usluge poduzeća
- grupe ciljnog tržišta, odnosno kupce i tržišta poduzeća
- načine na koje proizvodimo proizvode, kao što su tehnologija i resursi

Stvaranje dobre i održive misije nešto je što traje mjesecima. Kako bi misija bila uspješna, potrebna je njezina evaluacija koju provodi poduzeće tako da uspoređi misiju sa okolinom poduzeća. Prilikom formiranja sadržaja misije treba se dobiti odgovor na pitanja što poduzeće radi, koje proizvode i usluge mora proizvesti kako bi zadovoljilo potrebe kupaca.

„S profitnog i financijskog gledišta misija poduzeća nije stjecanje profita, već objašnjava što treba učiniti i kako djelovati da bi se stekao profit. Stvaranje je profita objektivno i namjerno ishod!” (Duspara i Knežević, 2017: 35)

Tablica 2. Razlike između strateške misije i vizije

STRATEŠKA MISIJA	STRATEŠKA VIZIJA
Orijentirana je na sadašnjost	Odnosi se na budućnost
Fokus je na trenutnim proizvodima koji zadovoljavaju sadašnje potrebe kupaca i na tehnologiji koja se koristi sada.	Fokusirana je na nova potencijalna tržišta, novu tehnologiju i potrebe koje će zadovoljiti buduće potrebe kupaca.

Izvor: Autor prema (prema Duspara i Knežević, 2017.)

Usmjeravanje organizacije završava određivanjem ciljeva poduzeća. Weihrich i Koontz (1998.), prema Duspara i Knežević (2017: 36), ciljeve definiraju kao „krajnje točke do kojih poduzeće želi stići“. Svrha je ciljeva korištenje u preformulaciji vizije poduzeća. Rečeno drugačije, svrha je iskorištavanje vizije u svrhu provođenja nekog cilja koji poduzeće nastoji zadovoljiti, praćenje rezultata kretanja izvršenja ciljeva i poticanje poduzeća da budu kreativni, inovativni te fokusirani na buduće aktivnosti. Ukoliko su ciljevi realizirani, to znači da su mjerljivi, dostižni, vremenski definirani, ali i jasno određeni.

Kod ciljeva razlikujemo financijske i strateške ciljeve. Zadaća je financijskih ciljeva postizanje boljih financijskih rezultata. Strateški ciljevi imaju svrhu voditi poduzeće u buduće poslovanje i orijentirani su na postizanje boljih poslovnih rezultata.

#### 4.1.4. Formiranje strategije

Formiranje strategije predstavlja treću etapu. Strategija služi za provođenje u djelo postavljenih planova i ciljeva. Samim time, formuliranje je strategije proces kojim se razvijaju dugoročni planovi i koji bi trebao doprinijeti lakšem upravljanju prilikama i prijetnjama koje se javljaju u okolini uz pomoć snaga i slabosti samog poduzeća (Kadlec, 2013: 7).

Strategija pomaže u pronalaženju mogućnosti i načina razvijanja poduzeća i poboljšanja poslovanja. Strategije se dijele na operativne, funkcijske, korporativne i poslovne strategije. Operativne se strategije kreiraju za najnižu razinu menadžmenta. One se odnose na provedbu osnovnih aktivnosti poduzeća i za poslove koje obavljaju pojedine operacijske jedinice poduzeća. Funkcijske su strategije kratkoročne strategije koje služe za kreiranje planova za funkcijske odjele. Najvažnije su funkcije svakog poduzeća marketing, proizvodnja, ljudski resursi, financije te istraživanje i razvoj. Svaki funkcijski odjel treba imati posebne funkcijske strategije koje se moraju poklapati sa strategijom poduzeća.

Zadatci su korporativnih strategija, kako navode Duspara i Knežević (2017: 36) da „stvaraju diverzifikaciju proizvoda i poduzeća te stvaranje sinergije više poslova kako bi se zadobio efekt  $1+1=3$ “. Tako je korporacijska strategija usmjerena na ulaganje i na profitabilne investicijske projekte.

Poslovne strategije jesu strategije koje se koriste prilikom određivanja načina na koji će se poslovne aktivnosti raditi da stvaraju što bolje vrijednosti i povećavaju konkurentsku prednost.

Duspara i Knežević (2017: 40) navode kako „poslovne strategije razvijaju konkurentno važne kompetencije i sposobnosti te ujedinjuju strateške aktivnosti različitih funkcionalnih područja“. Navedene strategije moraju biti odobrene od strane vrhovnog menadžmenta.

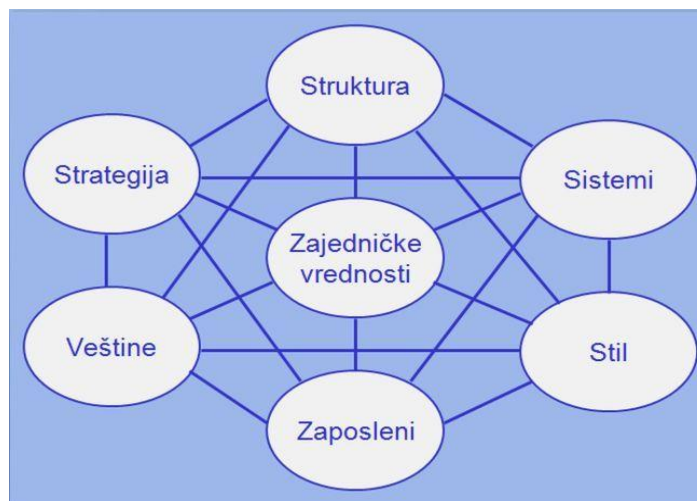
Formuliranje strategije znači učiniti sve nužne aktivnosti i pomno isplanirati i analizirati načine za ostvarenje postavljenih ciljeva. Najvažniji elementi kod formuliranja strategije su:

- ocjenjivanje tekuće situacije i strategije,
- određivanje željenih promjena ciljeva i strategija,
- traženje i izbor optimalnih pravaca akcija,
- implementacija promjena,
- praćenje napretka i ocjenjivanje (Duspara i Knežević, 2017: 38).

Za odabir se strategije može koristiti poduzetnički, adaptibilni ili planski pristup oblikovanja strategije. Poduzetnički pristup podrazumijeva promjenu i preoblikovanje već zacrtane strategije, a ta je promjena uzrokovana promjena u eksternoj i internoj okolini poduzeća. Adaptibilnim se pristupom strategije oblikuju samo kratkoročno, ali zbog poremećaja unutar strategije tada ne postoji jasno definiran cilj poduzeća. Planski pristup strategiju oblikuje linearno. Najčešće se prednost daje poduzetničkom pristupu jer ima najveću mogućnost da se dođe do postavljenih ciljeva. Ipak, da bi formuliranje strategije bilo uspješno, potrebno je pratiti i sve prethodno spomenute etape strateškog menadžmenta (Duspara i Knežević, 2017.).

Prema Loziću (2012: 118) portfolio analiza je „metoda za analizu optimalnog spleta (miksa) organizacijskih poslova, odnosno strategijskih poslovnih jedinica sa stajališta njihova pojedinačnog i zajedničkog doprinosa strategijskim ciljevima kako bi se povećala ukupna korporacijska uspješnost“. Temeljem ovoga dolazi se do stvaranja generičkih strategija poduzeća.

Prije nego li u nastavku rada navedemo različite tipove strategija, spomenut ćemo McKinseyev 7s strateški model.



Slika 6. 7s strateški model

Izvor: (Duspara, Knežević, 2017.)

Na slici 6. nalazi se 7 internih čimbenika koji utječu na kvalitetno poslovanje svake organizacije, a to su zajedničke vrijednosti, strategija, sustav, struktura, stil, zaposlenici te vještine. Ovaj je model poseban po tome što se usmjerava na ljudski kapital i njega smatra najvažnijim čimbenikom u poslovanju poduzeća - bez obzira na njegovu veličinu. McKinseyev 7s strateški model često se koristi kada su u pitanju organizacijski dizajn i učinkovitost. Model je lako shvatljiv, ali teže se koristi u praksi jer organizacije često ne shvaćaju kako uskladiti element i kako ga uvrstiti u svoju strategiju (Jurevicius, O. 2022.).

Lozić (2012: 121) navodi kako „stvarati strategiju znači odabrati načine kako sudjelovati u tržišnom natjecanju“. Sljedeće se strategije navode prema pristupima nastupanja na tržištu. Prema tome imamo:

- Strategija *low-cost* dobavljača, gdje je poslovanje temeljeno na ekonomiji obujma, a to znači da proizvode veliku količinu proizvoda za koje je potrebno puno inputa te tako kod dobavljača spuštaju cijenu na najmanje prihvatljivu i na taj način ograničavaju ulazak konkurenciju na tržište. „Osnovnu konkurentsku prednost *low-cost* vođe čine niži ukupni troškovi od konkurenata. Uspješni *low-cost* vođe izvrsno pronalaze načine za izbacivanjem troškova iz djelatnosti“ (Lozić, 2012: 121). Cilj je strategije imati najniže troškove u pojedinoj grani i djelatnosti. Kako bi minimalizirali svoje troškove, pravila su jasno definirana i zahtijevaju visoku učinkovitost u radu svojih zaposlenika.
- Strategija se široke diferencijacije temelji na posebnim pojedinostima koje privlače kupce na kupnju nekog proizvoda, stvarajući diferencirani i personalizirani proizvod. „Uspješna strategija diferencijacije tvrtki omogućuje povećanje jedinične prodaje, osvajanje lojalnosti

kupaca prema njihovoj robnoj marki“ (Lozić, 2012: 123). Takva strategija stvara proizvode koji nose posebnu dodanu potrošačku vrijednost za kupca.

- Strategija se fokusiranja dijeli na 2 strategije, a to su strategija fokusiranja temeljena na diferencijaciji i strategija fokusiranog *low-cost* dobavljača. Strategija je fokusiranog *low-cost* dobavljača strategija koja podrazumijeva poduzeće koje ne teži velikom tržišnom udjelu te nema visoku segmentaciju tržišta. Ovom se strategijom najčešće koriste manja poduzeća s nižim tržišnim segmentom. Ova strategija, navodi Lozić (2012.), „odabire segment kupaca koji nisu osjetljivi na cijenu ako proizvod ima iznimnu kvalitetu ili se ubraja u luksuznu robu“.
- Strategija *best cost* dobavljača pazi da se dobije veća vrijednost za dani novac. Na taj je način potrebno kupcima ponuditi proizvod koji seže izvan njihovih očekivanja, a da je povoljniji od ostalih sličnih proizvoda. Lozić (2012: 126) navodi kako je strategija „locirana u sredini matrice pa preuzima karakteristike različitih strategija. Stoga se odnosi i na kupce koji vrše diferencijaciju po cijeni i na one koji vrše diferencijaciju po kvaliteti. Resursi i logistika su potrebni da bi privukli kupce iz različitih segmenata i ponudili im kvalitetu robe po njihovu odabiru, ali po cijeni nižoj od konkurenta“.

#### 4.1.5. Implementacija strategije

Četvrta je faza procesa implementiranja same strategije u poslovanje poduzeća koja slijedi nakon odabira i izrade strategije. Ovom se fazom ne završava proces strateškog menadžmenta jer je tu strategiju potrebno ocijeniti i zaključiti je li donijela kakav učinak, poboljšanje poduzeću i jesu li se ostvarili zacrtani ciljevi poduzeća. Implementacija strategije podrazumijeva promjene i zamjenu stare strategije novom i prikladnijom. Kreirana se nova strategija mora uskladiti s kulturom i poslovanjem poduzeća. Implementacija strategije uključuje sljedeće elemente:

- izgrađivanje sposobne organizacije,
- preusmjeravanje resursa na strateški kritične aktivnosti,
- postavljanje strateški-podražavajuće politike,
- održavanje najboljih praksi i programa za kontinuirano poboljšanje,
- postavljanje informacija, komunikacije i operacijskih sustava,
- motiviranje ljudi da slijede postavljene ciljeve,
- povezivanje nagrada s dobivenim rezultatima,

- stvaranje korporacijske kulture koja podržava strategiju,
- korištenje vodstva koje je potrebno za vođenje procesa prema naprijed i održavanje poboljšavanja (Duspara i Knežević, 2017: 42).

Ukoliko je implementacija strategije bila dobra i uspješna, to će se vidjeti kroz podupiranje usmjerenja prema menadžmentu.

Ono što Radoš (2010.) navodi kao ključne čimbenike implementacije strategije, a isti se čimbenici definiraju kao „rezultat provođenja analize postojećih modela implementacije strategije” su:

- oblikovanje strategije,
- eksterna okolina,
- organizacijska struktura,
- organizacijska kultura,
- upravljanje,
- operativno planiranje,
- proces alokacije resursa,
- komunikacija,
- ljudski resursi,
- kontrola realizacije i povratna informacija (Radoš, 2010: 180). Ovo ujedno čini i posljednju etapu strateškog menadžmenta - evaluaciju strategije.

U idućim će se poglavljima rada pokazati strateški menadžment u odabranom malom, srednjem i velikom poduzeću. Najprije će se definirati malo, srednje i veliko poduzeće. Cilj je prikazati koji elementi i etape strateškog menadžmenta prevladavaju, koji se djelomice ignoriraju i što strateški menadžment znači za poslovanje poduzeća.

## 4.2. ULOGA MENADŽERA

Menadžer je onaj koji ima temeljnu ulogu u izboru, oblikovanju i planiranju strategije i povezanih aktivnosti. Također, menadžeri su ti koji postavljaju temeljne ciljeve organizacije i time utvrđuju strategiju. Pfeifer (2006: 29) navodi kako su temeljni efekti planiranja „koordinacija napora kojom se definira set pravila ponašanja u izvršavanju planova, priprema za promjenu jer je planiranje osnovni način neutralizacije rizika koji dolazi iz okoline poduzeća, postavljanje standarda postignuća i rezultata koji se očekuju, čime se ostvaruju pretpostavke za



praćenje izvršenja plana, razvijanje menadžera kroz sistematičan, strukturirani proces izgradnje kompetencija“. S druge strane, ne smiju se zanemariti ni tehnički, ekonomski, financijski i politički elementi koji su također dio odluke o strategiji. Ključnu ulogu u razmatranju, analizi i oblikovanju svih spomenutih elemenata ima upravo menadžer kao ključna osoba koja, uz to, planira i odlučuje o izradi godišnjih i dugoročnih strateških planova. Budući da je strateški menadžment ključan za postavljanje planova i ciljeva, menadžer mora biti taj koji će raditi na razvoju i nadzoru korporativnih strategija poduzeća kako bi podržao ciljeve rasta, ali se pobrinuo i za održavanje konkurentske prednosti.

Unutarnji i vanjski dionici komuniciraju s menadžerom koji je na čelu timova koji rade na razvoju poslovnih operativnih strategija. Dakle, osim unutarnjeg nadziranja, menadžeri rade i na održavanju odnosa/komuniciranju i s vanjskim članovima poduzeća. Da bi i taj zadatak bio izvršen uspješno, menadžeri moraju imati razvijene komunikacijske vještine i dobru suradničku prirodu. Suradnička priroda također će pridonijeti i uspješnijoj provedbi strategija unutar ostalih odjela u poduzeću, budući da je menadžer taj koji pruža podršku i pomaže u aktivnosti i postavljanjima ostalih strategija (Pfeifer, 2006.).

Menadžer nije tu da bi bio jedini temelj uspješne strategije, on je tu da, u suradnji s ostalim sudionicima i odjelima, radi na tome da ciljevi budu postavljeni, da se vodi računa o reputaciji, napretku i, naposljetku, da se odabere strategija koja će poduzeću donijeti korist.

## **5. MALO, SREDNJE I VELIKO PODUZEĆE**

### **ANALIZA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U MALOM, SREDNJEM I VELIKOM PODUZEĆU**

Kriteriji su razvrstavanja subjekata u sektoru malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj definirani Zakonom o računovodstvu i Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (CEPOR, 2020).

Danas se smatra da su mala i srednja poduzeća glavni nositelji novih zapošljavanja, ali i nacionalne inovativnosti i konkurentnosti pa ih se zato sustavno institucionalno podupire (Tomljenović, 2009.). Zakonom su o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16 na snazi od 31. prosinca 2016.) definirana mala, srednja i velika poduzeća u Republici Hrvatskoj. Mali su subjekti pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika, ostvaruju ukupni godišnji promet do 54.000.000 kuna, odnosno vrijednost dugotrajne imovine do 27.000.000 kuna. Srednji su subjekti pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 250 radnika, ostvaruju ukupni godišnji promet do 216.000.000 kuna, odnosno vrijednost dugotrajne imovine do 108.000.000 kuna.

Prema podacima iz 2020. godine, u Republici Hrvatskoj poslovalo je 139.009 poduzetnika, od čega je najviše mikro poduzetnika, njih 124.348 (udio 89,5 %), malih je 12.638 (udio 9,1 %), srednjih 1.632 (udio 1,2 %), a velikih 391 (udio 0,3 %). Sve su četiri skupine poduzetnika iskazale neto dobit u 2020. godini u iznosu od gotovo 21 milijardu kuna koja je kod mikro poduzetnika iznosila 48,6 milijuna kuna, malih 7,6 milijardi kuna, srednjih 5,4 milijarde kuna, a velikih 7,9 milijardi kuna (Fina.hr, Poslovanje poduzetnika u 2020.).

### 5.1. Baragge d.o.o.

Baragge je tehnološka tvrtka koja postoji već 6 godina, a primarno se bave razvojem kompleksnih informatičkih rješenja kroz vlastite usluge, pružaju usluge korisničke podrške za digitalne proizvode koje razvijaju te razvijaju i održavaju specijalizirane podatkovne centre. Prihodi su 2018. i 2019. godine stagnirali, ali ne bilježi se značajan pad. Prema fininfo.hr nisu dostupni podatci za posljednje dvije godine.

Strateški je menadžment važan čimbenik poslovanja poduzeća, budući da je dio brzorastućeg tržišta na kojem je velika konkurentnost. Od strateških je etapa poduzeće usmjereno na istraživanje interne okoline, čime se radi na poboljšanju proizvoda, ali i na novim poslovnim idejama. Osim interne, istražuje se i eksterna okolina te se pozornost usmjerava i na tržišne praznine, analizu konkurenata, a velik udio u analizi okoline igra i „oslušivanje” društvenih medija (Baragge.net).

Tablica 3. Strateška reakcija poslovnog subjekta

INOVACIJA PROIZVODNOG ASORTIMANA	Uvođenje novog proizvoda, ali i usredotočenost na održivost starih proizvoda.
INOVACIJA U ODNOSIMA S KUPCIMA	Da, ne postoji manjak korisničke podrške online, ali isto se tako ostvaruje fizički kontakt s mogućim kupcima na sajmovima i predstavljajima poduzeća (u to ulaze i fakulteti).
INOVACIJA KANALA DISTRIBUCIJE	Da, internom strategijom i izvozom koji se širi.
RACIONALIZACIJA POSLOVANJA	Da, djelomično. Rad je većinom u uredu, ali

	ukoliko situacija zahtijeva, moguć je i rad od kuće.
REFOKUSIRANJE NA NOVA TRŽIŠTA	Da, tako da se radi na novim proizvodima, ali i na adaptaciji i održavanju već postojećih proizvoda.

Izvor: Autor prema (Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/zlatnakuna/barrage>)

Idući korak koji menadžeri ne ignoriraju jest i postavljanje ciljeva poduzeća. Strateški se ciljevi u Barrageu smatraju važnima i ondje su svi svjesni cilja u budućnosti i gdje se žele nalaziti kroz nekoliko godina. Barrage teži ostvarivanju što veće konkurentnosti na tržištu i ono što često ističu kao ciljeve jesu rast prihoda, tehnološki napredak, zadovoljstvo kupaca i razvoj ljudskog potencijala. Ljudski je kapital iznimno važan cilj i u Barrageu njeguju ulogu svojih zaposlenika. (Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/zlatnakuna/barrage>).

Formuliranje je strategije sljedeći korak procesa strateškog menadžmenta. Barrage se vodi internom strategijom unaprjeđenja konkurentnosti izvozom u Europu, Ameriku i Aziju. Tu strategiju uspješno i provode, budući da tvrtka bilježi rast. Implementacija strategije uključuje i obrazovanje i motiviranje zaposlenika, komunikacija je na dobroj razini, a klima takva da se teži održavanju i realizaciji zacrtane strategije.

Tablica 4. SWOT analiza Barrage d.o.o.

<p><b>SNAGE</b></p> <p>Zaposlenici - motivirani i obrazovani Dobar odnos s klijentima i povratne informacije Velika paleta usluga Veliko tržište</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Marketing Inovacije - veliko tržište i može biti teže dolaziti do novih ideja</p>
<p><b>PRILIKE</b></p> <p>Tehnološki napredak Otvorenost tržišta Mogućnosti za bolji strateški menadžment</p>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Rastući broj konkurentskih poduzeća Komunikacija s klijentima nije uživo - može doći do nesporazuma u komunikacijskom kanalu</p>

Izvor: Autor

Promatrajući prilike za ovo poduzeće, jasno je da otvorenost tržišta i nove tehnologije pružaju mogućnost za još bolji rast i razvoj poduzeća. Tržište na kojem poduzeće djeluje dosta je

otvoreno i pruža mogućnost ulaska novim konkurentima, ali reputacija je ono što poduzeće može spasiti od novih konkurenata. Budući da je poduzeće dosta usmjereno i na ljudski kapital, obrazovanje svoje radne snage koje je i ovako na visokoj razini, to je još jedna prednost poslovanja.

## 5.2. Brodotrogir d. d.

Brodotrogir d. d. smješten je na oko 170.000 m<sup>2</sup>, udaljen 25 km od Splita, najvećeg grada na hrvatskom dijelu Jadranskog mora i udaljen samo 4 km od Zračne luke Split, što osigurava odlične veze sa svim dijelovima svijeta. Brodotrogir d. d. razvijen je u dva sektora - brodogradnja i brodoremont (<https://www.brodotrogir.hr/>).

Na svojoj internetskoj stranici poduzeće ima jasno istaknutu misiju, viziju i ciljeve. Misija je spojiti tradiciju, iskustvo i nove tehnologije kako bi pozitivno utjecali na hrvatsko gospodarstvo. Poduzeće je dosta konkurentno i na svjetskom tržištu, što se vidi iz projekata na kojima radi. Budući da poduzeće često informira javnost o svojim novim pothvatima, vidljivo je na internetskoj stranici kako se nove tehnologije uvode u poslovanje.

Vizija je poduzeća biti u vrhu svjetske brodogradnje. To je i stvarni cilj, budući da poduzeće ima projekata kojima se mogu pohvaliti, kao što je i Trogir Design (T – design) koji je postao svojevrsan brand u svijetu. Poduzeće očito radi na unaprjeđenju usluga, modernizaciji i teži prema većoj konkurentnosti na tržištu. Nažalost, prema podacima [fininfo.hr](http://fininfo.hr) i [Poslovna.hr](http://Poslovna.hr) poduzeće je, unatoč postavljenoj misiji i viziji, poslovalo u minusu, bez dobiti, a smanjivalo je i broj zaposlenih (<https://www.brodotrogir.hr/>).

Iako je poduzeće organizirano kao hibridna organizacijska struktura, što znači da je podijeljeno na divizijske jedinice s određenim funkcijskim jedinicama, nije postignuto učinkovitije provođenje procesa i jasno definiranje odgovornosti. Nažalost, ni ovakva organizacijska struktura nije pridonijela boljem strateškom menadžmentu unutar organizacije ([Brodotrogir.hr](http://Brodotrogir.hr)).

Na primjeru se ovog poduzeća vide veliki nedostaci. I misija i vizija nisu jasno definirane, ciljevi nisu postavljeni i sve je predstavljeno preopćenito i nejasno. U pokušaju da se poslovanje unaprijedi, pokušalo se reorganizirati poslovanje i organizacijska struktura, ali ni jedan čimbenik strateškog menadžmenta nije zadovoljen ni proveden. Ne pronalaze se informacije o

okolini, ni eksternoj, ni internoj, na internetskoj se stranici mogu vidjeti projekti, ali ne i njihov uspjeh. Strateški menadžment u ovom srednjem poduzeću nije učinkovit i ne daje rezultate.

Tablica 5. SWOT analiza Brodotrogir d.o.o.

<b>SNAGE</b> Reputacija, povijest i zastupljenost na domaćem tržištu; Razvijena infrastruktura; Velik broj uspješnih projekata;	<b>SLABOSTI</b> Loš marketing; Nepovlačenje sredstava iz EU fondova, što rezultira lošom financijskom slikom poduzeća; Gubitak radnih mjesta (rezultat loše financijske slike);
<b>PRILIKE</b> Veliko vanjsko tržište; Sve veća potražnja za proizvodom (potrošači žele specijalizirana plovila); Inovacije;	<b>PRIJETNJE</b> Radna snaga koja je stara, a mlađa populacija nije zainteresirana za rad u industriji;

Izvor: Autor

Mogućnost je napretka vidljiva u velikom vanjskom tržištu i sve većoj potražnji za proizvodom. Međutim, poduzeće nigdje ne govori o jakim strateškim strategijama, niti se u dostupnoj literaturi mogu pronaći podatci o prijašnjim strategijama. Radna snaga, iako obrazovana, stara je i industrija unutar koje poduzeće posluje ne radi na privlačenju mladih i obrazovanih ljudi. Još jedan veliki problem za poslovanje mogu predstavljati i nove skupe tehnologije koje su poduzeću potrebne, a do kojih je teško doći ukoliko financijska slika poduzeća ne ide na bolje.

### 5.3. ŽITO d. o. o.

Žito grupa vodeća je poljoprivredna i prehrambena industrija u Slavoniji. Sastoji se od 29 poslovnih subjekata i zapošljava 1500 djelatnika.

Žito d. o. o. ima jasno definiranu misiju i viziju. Misija je poduzeća „sačuvati poziciju vodećeg proizvođača hrane u Slavoniji te poštovati i dalje načela održivosti” (Žito grupa, <https://www.zito.hr/hr>). Poslovanje se poduzeća treba zasnivati na misiji i treba opisivati vrijednosti i razloge postojanja. To je također promjenjivo, ali vizija je ono što se ne mijenja i uvijek ostaje ista. Kao vizija se poduzeća navodi mijenjanje gospodarske slike Slavonije i Baranje te stvaranje regije prepoznatljive po hrani.

Strateški menadžment ovdje nije potpun i vidljivi su veliki propusti. Ono što se pronalazi o strateškim pothvatima Žito Grupe tiče se još i ljudskog kapitala. Na ljudski se kapital stavlja naglasak i iz poduzeća navode kako su oni pokretač ciljeva poduzeća i oni koji te ciljeve provode. Budući da su ciljevi dio strategije, pretpostavka je da postoji određena strategija poslovanja koja se implementira u rad preko zaposlenika - putem ljudskog kapitala.

Zaključno možemo reći da se Žito d. o. o. previše oslanja na reputaciju dobivenu imenom koje je poznato, na domaće tržište kojim dominira i velik broj proizvoda i poslovnih partnera. Nažalost, poduzeće ne pokazuje dobar strateški menadžment ni marketing i ne predstavlja jasno svoje ciljeve u budućem poslovanju. Marketing je zanemaren, velik izbor proizvoda ne dopušta dovoljno posvećenosti svakom proizvodu i proizvodi se često stavljaju na tržište, iako taj postupak nije strateški razmotren. To je velik nedostatak poslovanja.

Tablica 6. SWOT analiza Žito d. o. o.

<p><b>SNAGE</b></p> <p>Reputacija; Zastupljenost na domaćem tržištu; Poslovni partneri; Stručni zaposlenici;</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Loš marketing; Brzo i neosmišljeno izbacivanje novih proizvoda; Loše proveden strateški menadžment;</p>
<p><b>PRILIKE</b></p> <p>Veliko vanjsko tržište; Mogućnost povlačenja novca iz EU fondova; Tehnologija;</p>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Konkurencija; Krizna koja utječe na kupovnu moć potrošača, a strateški menadžment nije usmjeren ka rješavanju problema;</p>

Izvor: Autor

Prilike se trebaju uzeti kao alat za smanjenje slabosti poduzeća. U ovom bi se slučaju najbolje mogli iskoristiti EU fondovi o kojima se ne nalazi mnogo informacija na službenim stranicama poduzeća. Ukoliko bi se povukli EU fondovi, postojala bi mogućnost za uvođenjem novih tehnologija u poslovanje. Dobra bi se poslovna strategija mogla temeljiti na novim tehnologijama. Ukoliko bi poduzeće krenulo u bolju analizu interne i eksterne okoline, uvidjeli bi se nedostaci marketinga. Strategija bi se mogla temeljiti na boljoj informiranosti kupaca o novim proizvodima koji se plasiraju na tržište pod sloganom održivosti i napretka za zajednicu. To bi rezultiralo boljom konkurentnošću na postojećem tržištu, ali bi otvorilo i prilike za širenje poslovanja. Ljudski je kapital već zastupljen u strateškom menadžmentu, ali ne smije i ne može biti temelj jer su ostale etape strateškog menadžmenta zanemarene.

## 6. ZAKLJUČAK

Strateški je menadžment taj koji utječe na opstanak i razvoj organizacije, reagira na izazove iz okoline, suočava se s prijetnjama i koristi prednosti poduzeća, a sve u svrhu poboljšanja poslovanja i povećanja konkurentnosti.

Kroz rad se govorilo o svakoj pojedinoj etapi strateškog menadžmenta i zašto je svaka od njih važna za uspješno provođenje strategija. Analiza je okoline prva etapa i neizostavna, budući da je okolina ta koja određuje i smjer i intenzitet razvoja poduzeća. Nužno je da menadžment ne ignorira i ne preskače tu etapu jer okolina može izravno ili neizravno djelovati pozitivno ili negativno na budući razvoj poslovanja. Ako se neko poduzeće želi razvijati u pozitivnom smjeru, važno je postaviti viziju i misiju poduzeća. Vizija je slika budućeg poslovanja i prikaz budućeg stanja u poduzeću, a misija je sama svrha postojanja nekog poduzeća. Imati viziju znači da je poduzeće spremno raditi na poboljšanju, a imati misiju znači da je poduzeće svjesno onoga što je i da zna čemu teži u budućnosti. Praćenje je etapa strateškog menadžmenta iznimno važno. Na primjeru malog poduzeća Barrage možemo vidjeti kako pametno rukovođenje strateškim menadžmentom rezultira uspjehom, povećanjem konkurentnosti i financijskim napretkom poduzeća. Ciljevi, misija, vizija i strategija moraju se pomno planirati. To je proces koji traje i, ukoliko ne traje, nešto se propušta i na tome se mora detaljnije poraditi.

Nepostojanje strateškog menadžmenta ili samo prividno postojanje, pri čemu se ne prate etape, rezultira jako lošim poslovanjem. Na primjeru srednjeg poduzeća vidimo kako, ukoliko se ne drži korak s okolinom koja u ovom slučaju predstavlja i konkurentnost i radnu snagu, rezultira lošim poslovanjem, gubitkom radnih mjesta i nedosljedno postavljenim vizijama i misijama. Vizija i misija, bez ciljeva, osmišljene strategije i pravilne implementacije nemaju svrhu u strateškom menadžmentu. Strateško planiranje i upravljanje utječe i na financijske performanse nekog poduzeća. Iz tog je razloga važno da strateški menadžment dobro funkcionira. Iako se u literaturi govori o lošem strateškom menadžmentu u malim poduzećima, na primjeru Žita d. o. o. vidimo kako ni u velikim poduzećima situacija nije uvijek puno bolja. Po mišljenju autora, razlog tome može biti preveliko oslanjanje na reputaciju koju poduzeće ima ili na prevlast na domaćem tržištu. Ukoliko menadžeri takvih poduzeća ne počnu raditi i ne steknu potrebno znanje o strateškom planiranju, poduzeće ostaje bez procesa planiranja, integriranja strategija i napretka. U turbulentnom se tržišnom gospodarstvu u središte zbivanja postavlja inovativni poduzetnik koji sa svojom kreativnošću i sposobnošću odgovaranja na zbivanja u zemlji poslovanja i izvan nje uspijeva biti onaj koji stalno raste.

## 1. LITERATURA

1. A guide to the project management body of knowledge (2013.) *Project Management Institute*. 5. izdanje. Pennsylvania, Newtown Square, str. 5-6.
2. Andrews, K.,R. (1980.) *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow-Jones Irwin.
3. Baragge.net. Dostupno na <https://www.barrage.net/>
4. Barrage d.o.o. Dostupno na <https://www.hup.hr/barrage-doo.aspx>
5. Barrage, Hrvatska gospodarska komora, dostupno na <https://www.hgk.hr/zlatnakuna/barrage>
6. Bjelić, M., (2019.) *Strateška analiza poduzeća „Siemens d.d.“*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
7. Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. i Taylor, S. (2011.) *Exploring Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspectives*. Oxford: Oxford University Press
8. Brodotrogir d. d. Dostupno na <https://www.brodotrogir.hr>
9. Buble, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
10. Buble, M. (2010.) *Projektne menadžment*. Dugopolje: Minerva d.o.o.
11. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. (2005.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
12. Buble, M., Juras, A., Matić, I., (2014.) The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Journal of Contemporary Management*, Vol. 19 / 1, str. 161- 193
13. Centar za razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, CEPOR (n.d.) *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj*. Dostupno na <http://www.cepor.hr/gem-global-entrepreneurship-monitor>.
14. Certo S.C., Peter J.P. (1993.) *Strategic Management-A Focus on Process*. Illinois: Irwin, Burr Ridge
15. Dujanić M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
16. Duspara, L.; Knežević, S., (2017.) *Strateški menadžment*. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu
17. Fertalj, K., Car, Ž., Nižetić Kosović, I. (2017.) *Upravljanje projektima*. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje\\_projektima\\_-\\_skripta\\_FER\\_2016.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima_-_skripta_FER_2016.pdf),



18. Fina.hr (2022.) *Poslovanje poduzetnika u 2021*. Dostupno na <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-po-zupanijama>
19. Fina.hr (2021.) *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2020. godini*. Dostupno na <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2020-godini-razvrstani-po-velicini>
20. *International Project Management Association IPMA* (2015.) *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. Dostupno na [http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf)
21. Kadlec, Ž., (2013.) *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*. U *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1) Dostupno na [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120)
22. Lozić, J. (2019.) *Menadžment ekonomije platformi*. Zagreb: Sveučilište Sjever
23. Lozić, J., (2012.) *Osnove menadžmenta*. Split: Sveučilište u Splitu: Sveučilišni odjel za stručne studije
24. Mencer, I. (2003.) *Strateški menadžment i poslovna politika*. Rijeka: Vitagraf
25. Mencer, I., (2012.) *Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb: TEB Poslovno savjetovanje
26. Mintzberg, H. (1994.) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*
27. Pearce II A.J., Robinson B.R. (2000.) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Seventh Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.
28. Pfeifer, S. (2006.) *Menadžment*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
29. Pfeifer, S. (2012.). *Interna skripta za kolegij Menadžment*. Dostupno na [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf)
30. Plavi ured, portal za poduzetnike (n. d) *Ansoffova matrica*. Dostupno na <https://plaviured.hr/103-start-up-akademijasto-je-ansoffova-matrica/>
31. Porter, M. (1986.) *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press. *Poslovno odlučivanje, Stilovi odlučivanja* . Zabilježbe uz predavanje. Dostupno na <https://pdfcoffee.com/stilovi-odluivanja-pdf-free.html>
32. *Projektni i strateški menadžment* (n. d) Dostupno na <https://www.project-link.hr/usluge/strate%C5%A1ki-i-projektni-menad%C5%BEment-1>

33. Radoš T. (2010.) Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima Zagreb, *Ekonomska misao* br. 2. (163-183). Dostupno na <http://hrcak.srce.hr/file/93377>
34. Thompson Jr., Arthur A., Strickland III, A.J., Gamble, John E. (2008.) *Strateški menadžment*. Zagreb: MATE
35. Tipurić, D (2004.) Iluzija strategije: Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća, *Sinergija*, str. 151. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/124944>
36. Tomljenović LJ. (2009.) *Upravljanje promjenama u funkciji strategijskog razvoja malih i srednjih poduzeća*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
37. Weihrich, H., Koontz, H. (1998.) *Menadžment*. Zagreb: Mate
38. Wheelen L.T., Hunger J.D. (1998.) *Strategic Management and Business Policy*, Sixth Edition. Massachusetts: Addison-Wesley.
39. *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva* NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16 na snazi od 31. prosinca 2016.
40. Žito Grupa d.o.o. (n. d.) *O nama, Misija, vizija i ciljevi*. Dostupno na <https://www.zito.hr/hr>

## **8. POPIS SLIKA I TABLICA**

### **8.1. Popis slika**

Slika 1. Značajke životnog ciklusa projekta. Izvor: PMBOK, 2013.

Slika 2. Tijek i granice upravljanja projektom. Izvor: Autor prema (Fertalj, K i sur. 2016.)

Slika 3. Područja upravljanja projektom. Izvor: IPMA, Individual Competence Baseline (2015.)

Slika 4. Ansoffova matrica. Izvor: Plavi ured, portal za poduzetnike, (<https://plaviured.hr/103-start-up-akademijasto-je-ansoffova-matrica/> )

Slika 5. Proces strateškog menadžmenta. Izvor: (Buble, M. Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., str. 111)

Slika 6. 7s strateški model. Izvor: Duspara, Knežević (2017.)

### **8.2. Popis tablica**

Tablica 1. Uloge menadžmenta. Izvor: Autor prema (<https://www.project-link.hr/usluge/strate%C5%A1ki-i-projektni-menad%C5%BEment-1>)

Tablica 2. Razlike između strateške misije i vizije. Izvor: Autor


Tablica 3. Strateška reakcija poslovnog subjekta. Izvor: Autor


Tablica 4. SWOT analiza. Izvor: Autor

Tablica 5. SWOT analiza. Izvor: Autor

Tablica 6. SWOT analiza. Izvor: Autor

## OSOBNJE INFORMACIJE **Branimir Šarić**

 Vladimira Nazora 2, Otok, 32252, Hrvatska

  +385 99 7920 534

 [branimir.saric@pik-vinkovci.hr](mailto:branimir.saric@pik-vinkovci.hr)

Spol Muški | Datum rođenja 27/08/1993 | Državljanstvo Hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO

- Tehnolog skladištenja i pakiranja**  
(30/08//2016-31/03/2019) Pik Vinkovci - Hladnjača Vinka – PC Industrija
- Organizacija skladištenja i pakiranja voća i povrća
- Tehnolog voća i povrća**  
(01/04/2019-28/02/2023) Pik Vinkovci plus d.o.o. - Otkupni centar Lipovac – PC Voće i povrće
- Organizacija otkupa i otpreme voća i povrća
- Voditelj ključnih kupaca otkupa i prodaje**  
(01/03/2023 - ) Pik Vinkovci plus d.o.o. - Otkupni centar Lipovac – PC Komercijalni poslovi
- Organizacija otkupa i prodaje voća i povrća

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

- (01/10/2021 - ) **Diplomski sveučilišni studij Projektno menadžment**  
Veleučilište Baltazar u Zaprešiću, displocirani studij Osijek
- (01/10/2013-09/07/2016) **Prediplomski stručni studij Agrarno poduzetništvo**  
Poljoprivredni fakultet Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku

### OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Ostali jezici

Engleski jezik

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
B2	B2	B2	B2	B2

Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

**Komunikacijske vještine**     ▪ dobre komunikacijske vještine stečene tijekom rada s kooperantima i kupcima proizvoda

**Organizacijske / rukovoditeljske vještine**     ▪ smisao za organizaciju (rad u timu od više ljudi)

**Digitalna kompetencija**

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik

Stupnjevi: [Temeljni korisnik](#) - [Samostalni korisnik](#) - [Iskusni korisnik](#)  
[Informacijsko-komunikacijske tehnologije - tablica za samoprocjenu](#)

Zamijenite nazivom potvrde o informatičkoj kompetenciji.

Upišite ostale računalne vještine. Navedite u kojemu su kontekstu stečene.

- Vrlo dobro upravljanje programskim paketom uz uredsku obradu informacija Microsoft Office (Word, Excell, Powerpoint)
- dobro upravljanje Google software-ima G suite (Disk, Dokumenti, Tablice, Prezentacije, Obrasci)

**Poslovne vještine**     ▪ dobro vladanje postupcima upravljanja kvalitetom (rad u sustavima HACCP i Global Gap)

**Vozačka dozvola**     A1, B

#### DODATNE INFORMACIJE

**Članstva**     ▪ Podpredsjednik udruge Škola nogometa Otok

**Tečajevi**     ▪ Sigurna zaštita pesticida u poljoprivredi, u organizaciji Ministarstva poljoprivrede RH

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Branimir Šarić**

**Matični broj studenta: 0010206815**

**Naslov rada: Uloga strateškog menadžmenta u malim, srednjim i velikim poduzećima**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

22.2.2023.

Potpis studenta

  
\_\_\_\_\_