Modeli strategijskog menadžmenta

Pavić, Dragan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:129:464560

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

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

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Financijski menadžment

DRAGAN PAVIĆ

MODELI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2021. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Financijski menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

MODELI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Mentor
dr.sc. Dragutin Funda, prof v. š.

Student
Dragan Pavić

Naziv kolegija
Strategijski menadžment

JMBAG
0082042655

Sadržaj

SAŽETAK **4**

1. UVOD **6**

2. POJMOVNO ODREĐENJE **7**

2.1 Strategija **7**

2.2 Menadžment **8**

2.3 Strategijski menadžment **9**

3. UNUTARNJI I VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE **12**

3.1 Unutarnji čimbenici **12**

3.2 Vanjski čimbenici **15**

4. MODELI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA **18**

4.1 SWOT ANALIZA **18**

4.2 PESTLE ANALIZA **20**

4.3 Porterov model pet konkurentskih snaga **23**

4.4 Balanced Scorecard **25**

4.4.1 Balanced Scorecard perspektive 27

4.4.2 Financijska perspektiva 27

4.4.3 Perspektiva klijenta 28

4.4.4 Perspektiva internih vrijednosti 28

4.4.5 Perspektiva učenja i rasta 29

4.5 Strategija plavog oceana **29**

4.6 Analiza jaza (Gep-a) **31**

4.7 BCG matrica **33**

4.8 Ansoff matrica **36**

4.9 VRIO okvir **37**

4.10 SPACE matrica **39**

5. ZAKLJUČAK **41**

6. IZJAVA **43**

7. LITERATURA **44**

8. POPIS SLIKA I TABLICA **46**

9. ŽIVOTOPIS **47**

SAŽETAK

Modeli strategijskog menadžmenta predstavljaju konceptualne alate koje organizacije koriste s ciljem planiranja i implementacije poslovnih strategija. Riječ je o simplificiranim sistemima čija je konačna svrha pospješivanje organizacionih performansi kroz unaprijeđenu efektivnost, efikasnost, ali i fleksibilnost. Kako organizacije imaju različite ciljeve, izazove, ali i razvojne faze, teorija i praksa prepoznale su raskošnu lepezu različitih modela. Cilj ovog rada jeste evaluacija najznačajnih modela strategijskog menadžmenta u svjetlu strategijskog i teoretskog okvira koji isti konstruiraju.

Ključne riječi: strategijski menadžment, strategija, modeli

Title in English: STRATEGIC MANAGEMENT MODELS

ABSTRACT

Strategic management models are conceptual tools that organizations use to plan and implement business strategies. These are simplified systems whose ultimate purpose is to improve organizational performance through improved effectiveness, efficiency, but also flexibility. As organizations have different goals, challenges, but also developmental stages, theory and practice have recognized a lavish array of different models. The aim of this paper is to evaluate the most important models of strategic management in the light of the strategic and theoretical framework that they construct.

Key words: strategic management, strategy, models

1. UVOD

Uloga strategijskog menadžmenta, uz postavljanje ciljeva, podrazumjeva i kreiranje i izgradnju sustava i procesa uz pomoć kojih će postavljeni ciljevi biti postignuti. Također, strateški menadžment prati i mjeri rezultate, prema potrebi revidira postavljene ciljeve te definira nove.

Samim tim, strategijski menadžment se odnosi na odlučivanje o strategijama, ali temeljito planiranje sprovedbe predmetnih strategija. Strategijski menadžment podrazumijeva odlučivanje. Također uključuje i poduzimanje aktivnosti usklađenih s mogućnostima i sposobnostima prilika iz okruženja poslovne organizacije, s ciljem postizanja maksimalnih rezultata.

Ono podrazumijeva umijeće upravljanja i vođenja, stoga su vodeći menadžeri oni koji imaju visoko razvijene sposobnosti da identificiraju strateške, vanjske i unutarnje čimbenike koji su važni za poslovanje. Prednost nad konkurencijom upravo dovodi adekvatno upravljanje tim čimbenicima. Shodno rečenom, tri bazična elementa svakog modela strategijskog menadžmenta mogu se definirati kao: a) strategijska analiza, b) strategijski izbor, te c) sprovedba odabrane strategije.

Cilj ovog rada jeste evaluacija najznačajnih modela strategijskog menadžmenta u svjetlu strategijskog i teoretskog okvira koji isti konstruiraju. Među brojim tehnikama, alatima, i modelima koje su iznjedrile akademska teorija i poslovna praksa, posebnu pozornost pridajemo sljedećim:

- SWOT,
- PESTLE,
- Porterov model pet konkurentskih snaga,
- Balanced Scorecard,
- Strategija plavog oceana,
- Analiza jaza,
- BCG matrica,
- Ansoff matrica,
- VRIO okvir, te
- SPACE matrica.

2. POJMOVNO ODREĐENJE

2.1 Strategija

Riječ strategija dolazi iz grčkog jezika a izvorno označava vođenje vojske ili vrhovno zapovjedništvo odnosno, znanje i vještinu vođenja (enciklopedija.hr, pristupljeno 18.09.2021.)[1]. Jednu od prvih definicija strategije postavlja Alfred Chandler (1962), u svojoj knjizi „Strategija i struktura rada“. Chandler se u toj knjizi bavi istraživanjem kako se velike poslovne organizacije prilagođavaju strategiji rasta, te je za strategiju ustvrdio kako ona služi određenju dugoročnih i temeljnih ciljeva organizacije, te usvajanju pravca akcija i alokacije resursa kako bi se zadani ciljevi i ostvarili. Dakle, strategija predstavlja svojevrsni proces kojim se aktivnosti organizacije usmjeravaju prema optimalnoj upotrebi resursa organizacije u cilju postizanja željenih rezultata.

Postoji više teorija određivanja cilja, no kako bi se rezultati mogli mjeriti, ciljevi moraju zadovoljiti određene uvjete odnosno, moraju se na neki način testirati. Jedan od modela ispravnog određivanja ciljeva jest i takozvani SMART model ili pravilo:

- ✓ **S**pecific - specifičnost
- ✓ **M**easurable - mjerljivost
- ✓ **A**ctionable - usklađenost
- ✓ **R**elevant – relevantnost ili ostvarivost
- ✓ **T**imely – vremenska određenost

U odnosu na vremenski horizont, ciljevi mogu biti: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni, dok u odnosu na hijerarhiju, razlikujemo ciljeve više i niže razine, odnosno važnije i složenije ili od jednostavnijih. Božac (2002) navodi kako je za menadžere ključno postavljati strategijske ciljeve tako da daju odgovor na izazove, odnosno da se pred glavni menadžment organizacije postave zahtjevi za praćenje, interpretaciju, moderiranje i prejudiciranje promjena u okruženju.

Strategija je proces koji je formuliran od vizije, misije i ciljeva. Ona usmjerava organizaciju kojim pravcem mora ići. Vizija prethodi djelovanju poslovnih ciljeva koji se kasnije ostvaruju raznim strategijama (Mencer, 2012, str. 171)“. Vizija predstavlja budućnost, ono što se želi postići, dok se misija usmjerava na sadašnjost.

[1] Enciklopedija hr.: https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58330 (pristupljeno 18.09.2021.)

Poslovna se strategija odnosi na višetruke vremenske ciljeve, ali i okvire. Ona može biti usredotočena na kratkoročne, srednjoročne i naravno, dugoročne ciljeve. Strategija također može uključivati ciljeve u domeni razvoja brenda, rasta poslovanja i organizacije, vodeće uloge na tržištu, razvoja infrastrukture i tehnoloških procesa proizvodnje.

Porter (preuzeto iz Ristić, 2008), strategiju definira kao sposobnost poslovne organizacije da na tržištu pronađe poziciju koja bi najviše odgovarala sposobnostima te poslovne organizacije. Strategija definira poziciju poslovne organizacije na tržištu, u odnosu na konkurenciju. Iz tog razloga vrlo je važna postavka strategije, radi stjecanja kompetitivnih vrijednosti. Poslovne organizacije moraju biti spremne i fleksibilne kako bi u kratkom roku mogle odgovoriti na nova pravila koja postavlja kompetitivno tržište (Porter, 1996). Može se izvesti zaključak kako je poslovna strategija onaj objedinjujući element odluka koji usmjerava aktivnosti poslovne organizacije ka postizanju konkurentske prednosti među organizacijama istih poslovnih krugova. Globalizacija potiče i u prvi plan stavlja zajedništvo svjetskog tržišta, čime pozitivno reagira na razvoj multinacionalnih poslovnih organizacija, što dovodi do sveopće medijske integracije i jača važnost informacije. Informacijske tehnologije tako rapidnu napreduju da svijet čine malim, a njegove stanovnike bližima. Stoga razvoj i sveprisutnost multinacionalnih organizacija dovodi i do razvoja svjetskog tržišta koje omogućava intenzivnu i brzu razmjenu primjenjenog znanja, usluga, tehnologija, proizvoda i menadžerskog talenta (Srića, 2003).

Danas je za menadžere od ključne važnosti postaviti strategijske ciljeve na način da su spremni odgovoriti na sve izazove ppostavljene pred organizaciju. To podrazumjeva da menadžment na vrhu pred sobom ima zahtjeve moderiranja, interpretiranja, praćenja i predviđanja promjena u okolini.

2.2 **Menadžment**

Prvi se puta pojam menadžmenta spominje u znanstvenom radu W.Taylora, 1886. godine. Taylor, koji je bio inžinjer, uvidio je potrebu za praćenjem rada radnika u vidu radnikove učinkovitosti a s ciljem poboljšanja produktivnosti. Također, uvidioje razliku između planiranja poslovnih procesa u organizaciji od njihova izvršavanja, te potrebu njihove distinkcije. Stoga je zaključio kako je potrebno uvesti novo zanimanje. S tim ciljem osmišljava pojam znanstvenog upravljanja koje označava sistematiziranu analizu svih aktivnosti uključenih u poslovne procese u vidu sustavnog poboljšanja izvedbi svih primjenjenih aktivnosti.

Prvobitna uloga menadžmenta odnosila se na rukovođenje, iako je ona samo jedna od funkcija koje vodeći menadžment obavlja, a kasnije je ona proširena na sposobnost upravljanja poslovnim aktivnostima putem drugih ljudi. Menadžment je relativno nova disciplina koja se kontinuirano unaprijeđuje, usavršava i razvija. Srića (2003) menadžment definira kao proces obavljanja posla putem drugih ljudi ili zajedno s njima, kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi u dinamičnom okruženju uz učinkvoito korištenje resursa, koji su također ograničeni.

Hess i Siciliano (1996) menadžment definiraju kao proces koordinacije financijskih, tehničkih i ljudskih resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva organizacije.

Može se zaključiti kako je uloga menadžmenta da koordinira aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi poslovne organizacije uz učinkovitu primjenu svih raspoloživih resursa.

2.3 Strategijski menadžment

S procesom globalizacije tržišta, kada počinju nestajati zapreke u međunarodnoj trgovini, započinje i razvoj strategijskog menadžmenta. Sama globalizacija se u poslovnom, ekonomskom kontekstu, odnosi na ubrzani tempoodvijanja trgovine na međunarodnoj razini te rastuću povezanost, odnose i međuovisnost gospodarstava. Na taj način su konkurentnost i globalizacija povezani upravo strategijskim menadžmentom, a kako bi se uspješno razvijale dugoročne poslovne strategije organizacije, potrebno je i razumjeti kako su ova dva pojma povezana (Ingram, 2010)

Globalizacija donosi i potrebu za razvojem globalnih strategija s ciljem osiguranja pozicije i prednosti na konkurentnom polju. S obzirom na sve veći utjecaj čimbenika iz vanjske okoline na proces donošenja odluka, javlja se nužna potreba za razvojem strategijskog menadžmenta. Uloga strategijskog menadžmenta i njegov utjecaj na opstanak poslovne organizacije, od velike su važnosti u dinamičnom okruženju, koje je neizvjesno i prilično kompleksno.

Kako je navedeno ranije u radu, u početku je menadžment bio usmjeren na koordinaciju i planiranje aktivnosti unutar organizacije radi uspješnog funkcioniranja uz maksimiziranje performansi. Dakle, menadžment je bio uglavnom usmjeren na unutarnje čimbenike organizacije. Međutim, pri kompleksnosti globalizacije, primoran je usmjeriti svoje aktivnosti na vanjske čimbenike koji utječu na organizaciju, te u svakom trenutku pomno pratiti situaciju na globalnoj razini i u okruženju. Njegova je uloga proširena na aktivnosti nadzora, ocijenjivanja i informiranja o svim vanjskim čimbenicima iz okoline, a koji bi mogli biti

prijetnja organizaciji ili u korist boljih performansi organizacije. Ti su čimbenici postali sastavnim dijelom strateškog odlučivanja (Pearce, Robinson, 2000). Dujanić (2006, str. 36) strategijski menadžment definira kao „proces upravljanja svim resursima , internim i eksternim čimbenicima poslovanja u cilju razvoja konkurentske prednosti i dugoročnih performansi poduzeća“

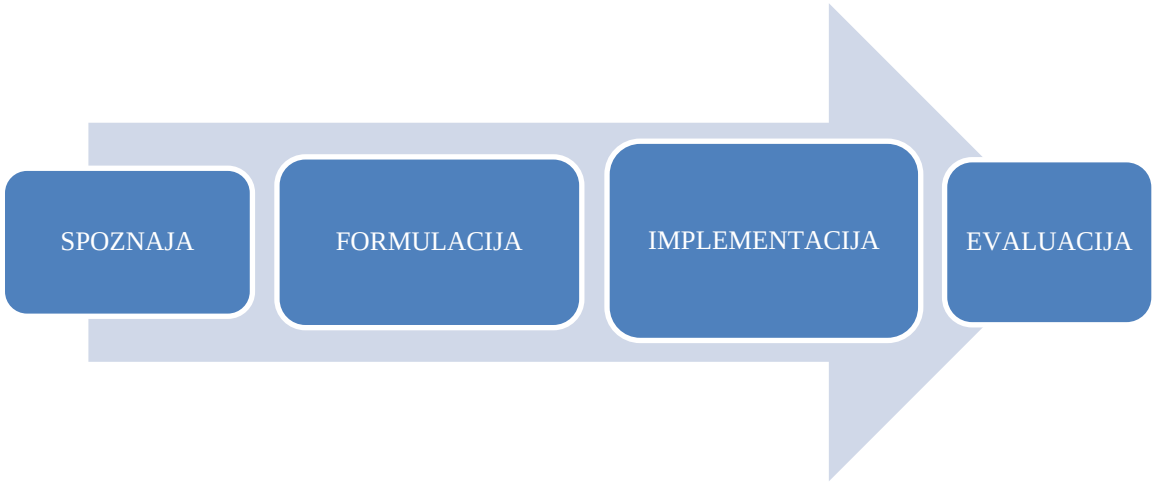
Uloga strategijskog menadžmenta, uz postavljanje ciljeva, podrazumjeva i kreiranje i izgradnju sustava i procesa uz pomoć kojih će postavljeni ciljevi biti postignuti. Također, strategijski menadžment prati i mjeri rezultate, prema potrebi revidira postavljene ciljeve te definira nove.

Hitt i sur, (2009) proces strategijskog menadžmenta definiraju kao cijeli niz odluka i radnji koje organizacija mora provesti kako bi postigla stratešku konkurentnost i ostvarila nadprosječne povrate. U postizanju tih ciljeva, strategijski menadžment primjenjuje razne modele uz pomoć kojih ostvaruje stalno i kritičko praćenje svojih slabosti i snaga, prilika i prijetnji koje dolaze iz unutarnje ili vanjske okoline.

Opće prihvaćeni oblik strategijskog menadžmenta prikazuje se u četiri koraka (Mencer, 2012):

- ✓ spoznaje o okolini,
- ✓ formuliranje strategije,
- ✓ implementacija strategije i
- ✓ evaluacija strategije

Ova četiri koraka mogu se jednostavno prikazati u slici ispod:



Slika 1

Slika 1: Četiri koraka strategijskog menadžmenta (Izrada autora)

Na sličan način strategijski menadžment vide i Wheelen i Hunger (2002, preuzeto iz Horvat, Perkov, Trojat, 2017). Za njih je strategijski menadžment set menadžerskih odluka i akcija uz pomoć kojih se određuju dugoročni učinci poduzeća. Navedeni autori također postavljaju četiri koraka u procesu strateškog uprljavljanja:

- ✓ skeniranje okoline,
- ✓ oblikovanje strategije,
- ✓ implementacija strategije,
- ✓ procjena i kontrola.

Strategijski menadžment podrazumijeva odlučivanje. Također uključuje i poduzimanje aktivnosti usklađenih s mogućnostima i sposobnostima prilika iz okruženja poslovne organizacije, s ciljem postizanja maksimalnih rezultata. Ono podrazumijeva umijeće upravljanja i vođenja, stoga su vodeći menadžeri oni koji imaju visoko razvijene sposobnosti da identificiraju strateške, vanjske i unutarnje čimbenike koji su važni za poslovanje. Prednost nad konkurencijom upravo dovodi adekvatno upravljanje tim čimbenicima.

3. UNUTARNJI I VANJSKI ČIMBENICI ORGANIZACIJE

Razni unutarnji i vanjski čimbenici okoline imaju velik utjecaj na poslovne organizacije. Globalizacija ne utječe samo na ključne promjene na tržištu, već utječe i na nacionalne politike, ekonomije i gospodarstva, stoga je brza reakcija i sposobnost na prilagodbu nužna. Čimbenici organizacije utječu na njeno oblikovanje. Upravo ti utjecaji koji proizlaze iz okoline, bilo unutarnje ili vanjske, utječu i na stupanj performansi i uspješnosti organizacije. S obzirom na to da ti elementi na razne načine i u raznim oblicima utječu na oblik organizacijskog rješenja, njena efikasnost proizlazi upravo iz sinergije različitih utjecajnih čimbenika i usklađenosti organizacijske strukture (Aleksić, Hernaus, 2016). Čimbenici se definiraju prema njihovu položaju, odnosno prema okolini iz koje proizlaze.

Unutarnji čimbenici su oni čimbenici na koje organizacija ima utjecaja, može ih predvidjeti i može ih sama definirati, što znači da njima može i upravljati, te da su pod utjecajem menadžmenta organizacije. Vanjski čimbenici proizlaze iz okoline, a odnose se na razne utjecajne sfere poput trenutne ekonomske situacije, situacije na tržištu, konkurenciju, kupovnu moć, dobavljače, stanja na burzi i drugo. Također se odnose i na razvoj znanosti i tehnologije na globalnoj razini, i odnosa na globalnom tržištu. Na vanjske se čimbenike organizacija mora prilagoditi u što kraćem roku kako bi mogla nastaviti funkcionirati.

Upravo iz tog razloga je vrlo važna uloga menadžmenta koji svojim znanjem, iskustvom i sposobnošću predviđanja i brzih reakcija, unutar organizacije oblikuje čimbenike na način da organizacija valjano odgovori na moguću prijetnju. Ti čimbenici koje oblikuje menadžment, sastavni su dio unutarnjih čimbenika oblikovanja organizacije, a odnose se na strategije, ciljeve, ljudske potencijale i tehnologiju organizacije. Navedeni čimbenici u međusobnoj su interakciji ili sinergiji, te ne djeluju izolirano, a intezitet njihova utjecaja na organizaciju ovisiti će o okolini, bilo unutarnjoj ili vanjskoj, u kojoj se poslovna organizacija u tom trenutku nalazi.

3.1 Unutarnji čimbenici

Unutarnji čimbenici su oni na koje organizacija ima utjecaja. Dobar i kvalitetan menadžment će u skladu sa znanjem i informiranošću na vrijeme prilagoditi funkcioniranje organizacije na način da bude fleksibilna i spremna odgovoriti na potencijalne rizike i prijetnje. Kako bi to organizacija postigla, potrebno je utjecati na unutarnje čimbenike:

Slika 2: Unutarnji čimbenici organizacije (izrada autora)

Ciljevima se određuje budućnost poduzeća (Sikavica, Novak, 1993). Ciljevi predstavljaju specifikaciju misije poduzeća. Božac (2002, str. 525) navodi kako „Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu“, te dalje navodi kako se oni „odnose na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh“. Ujedno, oni su specifični, ali i mjerljivi rezultati ili ishodi koje organizacija želi i planira ostvariti. **Strategija** predstavlja unaprijed isplanirani način ili hodogram ostvarenja zadanog cilja. Navedeno nas dovodi do zaključka kako su ciljevi i strategije povezani na način da cilj odgovara na pitanje „što“ određena organizacija u budućnosti želi postići, dok strategija daje odgovor na pitanje „kako“ će to postići. Oni odgovaraju i na pitanje „kamo“ i u kojem smjeru organizacija treba ići. Predstavljaju mjeru uspjeha i imaju motivirajuće djelovanje.

O **veličini organizacije** ovise brojne odluke u poslovanju, stoga je ona važna kada se radi o oblikovanju organizacijske strukture. Najčešće se kao kriterij određivanja veličine organizacije uzima broj zaposlenih. On se nameće kao relevantan kriterij iz razloga što upravo o broju zaposlenih ovisi dubina podjele rada, stupanj specijalizacije, sistematizacija radnih mjesta, broj organizacijskih jedinica i drugo. Zbog manjeg broja zaposlenih, manje organizacije su znatno elastičnije i prilagodljivije mogućim i već nastalim promjenama u okolini, dok veće organizacije sa složenijom strukturom to teže postižu. Karakteristika velike organizacije je i izrazita složenost te visoka razina formalizacije, dok je karakteristika malih organizacija centralizirani sustav odlučivanja i niska razina formalizacije (Sikavica, 2011).

Razvoj **tehnologije** na globalnoj razini, bilježi rapidan rast. Ona jednima olakšava funkcioniranje, dok drugima otežava zbog potrebe prilagodbe i učenja. No ipak, ona je nužna jer smanjuje troškove proizvodnje te omogućava alokaciju sredstava koji se potom mogu usmjeriti na kvalitetu. Tehnologija podiže standarde, inpute pretvara u outpute, a prvenstveno se temelji na znanju. Sikavica i Novak (1993) navode kako tehnologija ne podrazumjeva samo strojeve i postupke koji se primjenjuju u određenoj proizvodnji, već i znanje kako određenu tehnologiju koristiti, te na koji se način rukuje sa strojevima.

Organizacije se mogu okarakterizirati kao živi organizmi, stoga i one imaju **životni ciklus** Prema Novaku i Sikavici (1993), životni ciklus organizacije može se smjestiti u 4 faze:

- ✓ Poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća,
- ✓ Faza kolektivnog duha ili faza rasta,
- ✓ Faza formalizacije i
- ✓ Faza elaboracije (usavršavanja).

Ljudski potencijali su najznačajniji resurs poslovne organizacije, stoga je vrlo važno ulagati u njega. On je izvor svih potrebnih znanja i sposobnosti uz koje organizacija i napreduje, te njima utječu na rast i razvoj ili propadanje organizacije. Globalizacija tržišta i ekonomije stvorila je konkurentsku arenu, koja kreira neizvjesno i nestabilno konkurenstko okruženje, u kojem opstaju oni koji se bore kreativnošću i inovacijama. Zaposlenici očekuju od organizacije sofisticirani pristup upravljanju, zahtjevajući vođe koji ostvaruju korporativne rezultate, zadobivaju povjerenje i poštovanje svojih timova (Legčević, Taučer, 2014). Osobito se danas u poslovnom okruženju, posebice od rukovodećih kadrova, očekuje kreativnost u vođenju, koja potiče i kreativnost među zaposlenicima. Inovativnost organizaciju i poslovanje čine drugačijima, a time i konkurentnijima na tržištu.

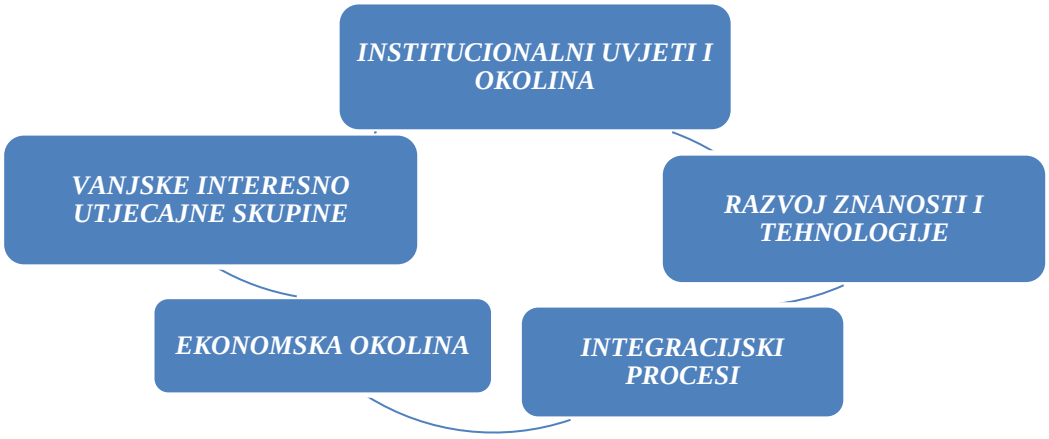
Proizvodi i usluge finalni su output svake poslovne organizacije. Cilj je ponuditi proizvode ili usluge koje će u potpunosti zadovoljiti potrebe, ali i očekivanja krajnjeg konzumenta, te tako stvarati profit. Može se zaključiti kako svi prethodni čimbenici utječu na finalni rezultat proizvoda ili usluge. Važno je znanje, važno je upravljanje, korištenje tehnologije, ali i organizacijska struktura, osobito postavljanje strateških planova i ciljeva. Stoga se može zaključiti kako je upravo ovaj čimbenik i vrlo značajan pokazatelj uspješnosti organizacije. Osnovni uvjet plasiranja robe na tržište, te opstanak proizvođača, je kvaliteta ili kakvoća proizvoda, a što predstavlja i njegovo društveno priznanje (Andrijanić, Buntak, Bošnjak, 2012).

Lokacija, iako stalan čimbenik, može biti i promjenjiva. Razlikuje se makro i mikrolokacija. Dok makrolokacija označava šire geografsko područje i regionalnu gospodarsku važnost, te okruženje, mikrolokacija označava smještaj organizacijskih dijelova unutar tvorničkog kruga, odnosno konkretni objekt, što obuhvaća zgrade, proizvodni pogon, okolne putove i drugo.

Interesno utjecajne skupine mogu biti pojedinci, grupe, ili organizacije, također i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija, koji egzistiraju unutar i izvan poslovne organizacije, te imaju određena prava, zahtjeve ili interese od poduzeća. Iskazuju ih zbog posebnog odnosa, preuzimajući manji ili veći rizik zbog povezanosti s poduzećem (Tipurić, 2006). U literaturi se često koristi i riječ *stakeholder*. Radi se o konceptu poslovanja koji se zasniva na egzistiranju organizacije u okruženju koje je zavisno od pojedinaca i raznih interesnih skupina, koje su u odnosu provjere i nadziranja.

3.2 Vanjski čimbenici

Vanjski čimbenici organizacije ili čimbenici okoline takvog su karaktera da na njih, za razliku od unutarnjih čimbenika, organizacija ne može direktno utjecati. Ono što može jest raditi na sposobnosti da se njima prilagodi. Predviđanje, prilagodba i sposobnost brze reakcije, jedini su način da organizacija opstane pod utjecajem vanjskih čimbenika.



Slika 3: Vanjski čimbenici organizacije (izrada autora)

Institucije su pravila ponašanja u određenom društvu, odnosno, ograničenja koja je čovjek iznašao kako bi oblikovao ljudske interakcije (North, 2003, preuzeto iz Buterin, 2015). Uloga

institucija je također i da smanjuju nesigurnost na način da daju strukturu svakodnevnom životu. Institucionalini uvjeti podrazumjevaju regulatorne uvjete političke, gospodarske, ekonomske politike, te uvjete zakonodavstva i pravnih propisa i međunarodno zakonodavstvo, međunarodni pravni poredak i drugo. Na navedene čimbenike organizacija nema utjecaja.

Iako je **tehnologija** u i unutarnji čimbenik organizacije, u tom se kontekstu odnosi na znanja i primjenu tehnologije koju organizacija posjeduje. Tehnologija kao vanjski čimbenik odnosi se na stalno praćenje promjena i razvoja u znanosti i tehnološkim dostignućima uz novčana ulaganja s ciljem postizanja konkurentnosti. Tehnologija u svojstvu vanjskog čimbenika organizacije podrazumjeva svu, na tržištu dostupnu tehnologiju koju poslovna organizacija ima priliku koristiti, ali se njome u tom trenutku ne koristi.

Integracija je proces spajanja i pripajanja organizacija radi postizanja rasta i sinergije. Itegracijski procesi izazivaju promjene, ne samo u organizacijama obuhvaćenima integracijom, već i one izvan nje. Te promjene su značajne i djeluju na cjelokupnu organizacijsku strukturu, od proizvodnje, preko izvanproizvodnih funkcija sve do uprave. Jedini su vanjski čimbenik organizacije na koji ona može utjecati, uz iznimne slučajeve kada ne može. Integracijski proces prejudicira vanjski rast organizacije, dok reinvestiranje profita u organizaciju podrazumjeva unutarnji rast. Vanjski rast postiže se dakle procesima spajanja (fuzija) i pripajanja (akvizicija). Strateški savezi također su oblik integracijskog procesa, vrlo se lako uspostavljaju te im je to jedna od prednosti pred fuzijom i akvizicijom. Strateški savez označava sinergiju i napor dviju ili više organizacija na putu ka ostvarenju zajedničkog cilja, uz jednakopravnost svih organizacija saveza.

Menadžment organizacije mora biti detaljno upoznat s ekonomskim pokazateljima i **ekonomskom okolinom** poslovne organizacije, budući da sigurnost i stabilnost okoline uvelike određuju i utječu na sigurnost i stabilnost organizacije. Ekonomsko okruženje određuju okvire poslovanja organizacije, te njenih mogućnosti razvoja i rasta. Uz to, menadžment koji prati ekonomske pokazatelje, ostvaruje mogućnost predviđanja i razumjevanja trendova, te u skladu s time postavlja strategije za ostvarenje cilja, vizije i misije organizacije. Prema Sikavici (2011), ključni ekonomski pokazatelji gospodarstva uključuju više elemenata:

- ✓ Bruto domaći proizvod
- ✓ Dohodak per capita
- ✓ Stopa nezaposlenosti
- ✓ Fiskalna politika,

- ✓ Monetarna politika
- ✓ Vrijednost nacionalne valute
- ✓ Godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda
- ✓ Kupovna moć stanovništva
- ✓ Stopa nezaposlenosti
- ✓ Stopa inflacije
- ✓ Kamatne stope
- ✓ Veličina trgovačkog deficita
- ✓ Infrastrukturni uvjeti
- ✓ Moguće ekonomske integracije u koje zemlja ulazi

Važno je napomenuti kako mjere ekonomske politike mogu neočekivano, doslovno preko noći utjecati na promjenu uvjeta poslovanja. Neke od tih mjera su stopa nezaposlenosti, inflacija, promjena kamatne stope, stabilnost tečaja, godišnje stope rasta BDP-a, stabilnost porezne politike.

Interesno-utjecajne skupine su one skupine ili organizacije ljudi koji imaju određeni interes, zahtjev ili udio u organizaciji. Postoje različite vrste stakeholdera, a dijele se na unutarnje i vanjske. Vanjski stakeholderi su kupci, dobavljači, sindikati, javnost, zajednica, vlada i drugi. **Kupci** su najvažniji čimbenik vanjske okoline organizacije, jer kupci izravno utječu na organizaciju te na njenu strukturu. Dobavljači imaju također veliki utjecaj na rad organizacije, Oni opskrbljuju organizacije kako bi bile sposobne za rad. Dobavljaju svu sirovinu i robu potrebnu za proizvodnju i prodaju roba i usluga, a to može biti materijal, sirovina, novac, proizvodi, dijelovi i slično. Utjecaj dobavljača na organizaciju manifestira se preko njegove pregovaračke moći, a ona o tržištu nabave.

4. MODELI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

4.1 SWOT ANALIZA

Strategija objedinjuje način i sredstva za postizanje ciljeva. U sklopu određivanja strategije, potrebno je uraditi određene analize okruženja i okoline organizacije, uz pomoć kojih je moguće predvijeti prilike organizacije i identificirati strateške čimbenike. Jedna od najpoznatijih je SWOT analiza koja analizira unutarnje čimbenike organizacije kroz snage i slabosti, te utjecaje elemenata okoline kroz analizu prijetnji i prilika (Bobera i sur., 2015, str. 143). SWOT analiza dakle analizira strateške čimbenike unutarnje i vanjske okoline.

Analiza okruženja ili okoline poslovne organizacije podrazumjeva istraživanje svih važnijih karakteristika vanjskog i unutarnjeg okruženja iste, s ciljem identificiranja i postavljanja strateških čimbenika i same strategije, koje će odrediti budućnost poslovne organizacije. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika služi kao svojevrsna potpora odlučivanju u procesu koji se odnosi na formuliranje strategije. Okvir SWOT analize predstavljen je 1969. a postao je popularan tijekom 1970-ih, a popularizirala ga je pretpostavka koja kaže kako su menadžeti u mogućnosti uskladiti resurse poduzeća s njegovim okruženjem (Božac, 2007).

Elementi SWOT analize su snage, slabosti, prilike i prijetnje. Kako je ranije u radu napomenuto, snage i slabosti su elementi na koje utječu unutarnji čimbenici, dok su prilike i prijetnje elementi na koje utječu vanjski čimbenici, kao što je prikazano u shemi ispod:

Slika 4: Prikaz sheme elemenata SWOT analize prema strateškim čimbenicima (izrada autora)

Prilikom izvođenja SWOT analize, potrebno je uzeti u obzir činjenicu kako se pojedine slabosti organizacije ili prijetnje koje dolaze izvan nje (iz okoline), mogu pretvoriti u snage ili prilike. Božac (2007) navodi kako se unutarnje slabosti i snage mogu kategorizirati u:

- ✓ menadžment i organizaciju
- ✓ operacije
- ✓ financije
- ✓ ostale čimbenike

U slučaju upotrebe ove kategorizacije za potrebe SWOT analize preporuča se koristiti i važnim unutarnjim čimbenicima organizacije, a koji su navedeni ranije u radu. Prilikom utvrđivanja snaga, utvrđuju se jake točke organizacije, a to je moguće postići i odgovaranjem na određena pitanja (Božac, 2007):

- ✓ Koja je prednost pred konkurencijom?
- ✓ Zašto potrošači odabiru naše poduzeće?
- ✓ Postoje li proizvodi koji su u toj mjeri jedinstveni da ih konkurencija ne može kopirati?

Kod određivanja slabosti potrebno je dati odgovore na pitanja poput (Božac, 2007):

- ✓ Što konkurencija radi bolje?
- ✓ Je li konkurencija osvojila neki tržišni element?
- ✓ Postoje li operacije ili procedure koje je potrebno više naglasiti?

Kod utvrđivanja prijetnji i prilika u obzir se uzimaju vanjski čimbenici, a koji mogu utjecati na organizaciju. Uz ekonomske, gospodarske, političke, pravne čimbenike, Božac (2007) navodi kako su najvažniji konkurencija, kupci i dobavljači. Pitanja oko određivanja prilika baziraju se na tržišni rast, a neka od njih su:

- ✓ Koje nove prilike se mogu predvidjeti na tržištu?
- ✓ Ima li naznaka novim trendovima na tržištu?
- ✓ Koje su atraktivne tržišne prilike?

Poslovna organizacija mora imati pripremljene strategije i odgovore na moguće prijetnje iz okoline. Dobar menadžment uvijek prati dešavanja kako bi organizacija bila spremna na odgovor i prilagodila se u što kraćem roku. Stoga se za analizu ove točke postavljaju pitanja poput (Božac, 2007):

- ✓ Koji postupci potiskuju razvoj organizacije?
- ✓ Iziskuju li promjene u potražnji nove karakteristike proizvoda?
- ✓ Štete li promjene položaju organizacije na tržištu?

SWOT analiza ima svoje prednosti i mane. Neke od prednosti su:

- ✓ Usklađivanje snaga i slabosti organizacije s postojećim prijetnjama i prilikama, kao važan element postavljanja strategija
- ✓ Služi kao osnova za formuliranje strategije
- ✓ Jedna je od najpoznatijih sustavnih načina za postizanje cilja

Nedostaci SWOT analize su:

- ✓ često se u praksi ne izvede dobro, te se nakon provedene analize ne zna što konkretno učiniti s dobivenim rezultatima (podacima)
- ✓ Mintzberg (1994, preuzeto iz Božac, 2007), drži kako SWOT analiza rijetko efektivna jer proizlazi iz trenutne percepcije poslovne organizacije, no unatoč tome i dalje se ističe kaosnažan alat
- ✓ Swot analiza nije perspektivna kada se radi o korištenju dobivenih informacija u donošenju strategija

4.2 PESTLE ANALIZA

PEST/LE analiza je analiza općeg okruženja. Radi se o modelu koji kategorizira utjecaj varijabli opće okoline, a specifikum je da je opća okolina zajednička poslovnim objektima koji egzistiraju na istom geografskom području. Utjecaj opće okoline ili vanjskih čimbenika, može se razlikovati u odnosu na djelatnost ili vrstu poslovne organizacije. Ova analiza za cilj ima donijeti ispravnu ocjenu i procjenu utjecaja vanjskih čimbenika ili opće okoline, te njihovu međuovisnost.

Naziv ove analize predstavlja akronim početnih slova riječi na engleskom jeziku, a koji se tiču opće okoline ili vanjskih čimbenika:

- ✓ Political (politički),
- ✓ Economic (ekonomski),
- ✓ Social (društveni),
- ✓ Technological (tehničko),
- ✓ Environmental (okolišni),
- ✓ Legal (legalni).

Vanjsko okruženje poslovne organizacije utječe na razvoj poslovne strategije. PEST/LE analiza se još naziva i STEEP, STEP, SEPT, a ovisi o varijablama okoline koje se uključuju u analizu.

Rašić, Jelavić i Brkić (2016), navode slijedeće elemente opće okoline: ekonomsku, demografsku, društveno kulturalnu, političko-zakonsku, tehnološku, te prirodno-ekološku, a u nastavku će svaka od njih biti pobliže prikazana.

Ekonomska okolina odnosi se na cjelokupnu ekonomsku situaciju, što uključuje ekonomska strukturalna kretanja i trendove na globalnoj i nacionalnoj razini. Ekonomska situacija zemlje utječe i na atraktivnost tržišta. Dakle, pojedine ekonomske varijable povezane su s određivanjem poslovnih izgleda. Stoga postoji potreba za pažljivom analizom gospodarskog okruženja od strane poslovnih organizacija, jer ono sadrži zasebnu varijablu koju menadžment mora dobro poznavati. Ekonomija pojedine države može se nalaziti u uvjetima recesije procvata ili u stanju promjenjivosti. Strategijski menadžment mora imati sposobnost predviđanja kretanja nacionalnog gospodarstva. Donošenje učinka poslovnog osnivanja prilagođenošću ekonomije jedne države. Ekonomske prilike znatno utječu na kupovnu moć, a ona ovisi o cijenama, prihodu, štednji, kreditnoj sposobnosti, odnosno, o dostupnosti kapitala, potražnju i troškove (Thomson, Martin, 2006; Rašić et al. 2016)

Demografska okolina je varijabla koja se odnosi na strukturu stanovništva, a prema Rašić et al. (2016) uključuje:

- ✓ prirodni priraštaj,
- ✓ strukturu prema dobi i spolu,

- ✓ broj stanovnika,
- ✓ stopu nataliteta,
- ✓ strukturu etničke pripadnosti,
- ✓ zemljopisni raspored stanovništva,
- ✓ razinu dohotka,
- ✓ stupanj obrazovanja
- ✓ stupanj obrazovanja i drugo

Od iznimnog značaja za poslovne organizacije su demografski podaci radi utvrđivanja podataka o ciljnoj skupini. Naime, demografski trendovi pružaju mnoge mogućnosti i usmjeenje organizacija ka kreiranju proizvoda i usluga prema potrebama stanovništva odnosno potencijalnih konzumenata proizvoda i usluga.

Društveno-kulturna okolina odnosi se na kulturne obrasce okoline što uključuje vjerska stajališta, ukuse, tradiciju, vrijednosti pojedinog društva, uključujući i njihove promjene. Također, društveno-kulturna okolina se odnosi i na kupovne navike životni stil, društveno-kulturne stavove, obrazovni sustav, prakticiranje religije, ekološku svijest i drugo. Potražnja za proizvodima mijenja se paralelno s društvenim stavovima, stoga menadžment mora obratiti posebnu pozornost na kompatibilnost poslovanja s društveno-kulturnom okolinom u kojoj egzistira.

Političko zakonska okolina uključuje političku okolinu koja se odnosi na političko stanje u zemlji i okruženju, ali na globalnoj razini, budući da političke situacije u svijetu utječu na globalna kretanja i ekonomske prilike, cijene na tržištu, stanja na burzama i slično. Zakonska oklina podrazumjeva praćenje zakona i drugih podzakonskih akata i propisa u cilju usklađivanja poslovanja sa zakonskim mjerama. Zakonske regulative na određeni način utječu na sigurnost poslovanja u legalnom smislu, dok politička okolina utječe na stabilnost zemlje, a time i tržišta.

Tehnološka okolina se odnosi na trendove u tehnologiji, odnosno dostignućima i inovaciji. Kako bi poslovna organizacija bila u koraku s novim znanjima, inovacijama i tehnolškim dostignućima s ciljem postizanja konkurentnosti, primjena novih tehnologija je neophodna. Tehnološka okolina uključuje i primjenu novih znanja s područja inovacija i kreativnosti, što može pružiti dodatne prilike za razvoj poslovanja i podizanja standarda kvalitete.

Prirodno-ekološka okolina se odnosi na ljudske i prirodno materijalne resurse koji utječu na održivost poduzeća, svojom kvalitetom i kvantitetom. Taj resurs prvenstveno uključuje čovjekov okoliš odnosno njegovo prirodno okruženje, poput klime, vode, tla, kulturne baštine i zraka. Ovisno o djelatnosti organizacije, razlikuju se i njen utjecaj na okoliš. Pojedine imaju izričito negativan utjecaj na okoliš poput kemijske ili naftne industrije. Manji utjecaj na okoliš imaju poslovne organizacije iz sektora usluga i proizvoda. Njihov se utjecajna okoliš manifestira primjerice kroz potrošnju energije i resursa, proizvodnji otpada, provođenjem transporta i slično. Organizacije bi u svom poslovanju trebale obratiti posebnu pozornost na smanjenje utjecaja na okoliš te uspostavu održivog razvoja koristeći obnovljive izvore energije i druge elemente i alate u očuvanju okoliša.

PEST/EL analiza predstavlja također korisnu podlogu pri izvođenju SWOT analize, ali i Petersonovom modelu analize konkurentnosti jer postavlja okvir prilika i mogućnosti, kao i prijetnji i slabosti rada organizacije.

4.3 Porterov model pet konkurentskih snaga

Michael E. Porter 1980. godine razvija model pet konkurentski snaga, koji je postao neizostavan u analizi konkurentnosti i konkurentskog procesa u određenoj djelatnosti. Porter polazi od postavke kako je temelj konkurentnosti u prirodi okruženja poslovne organizacije (Lacković, Dragišić, 2006).

Ovaj model se temelji na određivanju poslovnih snaga organizacije kojima je određen stupanj konkurentnosti u određenoj industriji, te prikazuje međusobnu povezanost i utjecaj čimbenika. S ciljem razvoja uspješnih strategija i postizanja većeg nivoa konkurentnosti, menadžment se mora orijentirati prema tim čimbencima, te u skladu s njima kreirati strategije. Menadžment ga može koristiti za analizu konkurentskih snaga u okruženju industrije. On im pomaže u identifikaciji opsega i prijetnje povezane s industrijom tvrtke.

Porterov model sastoji se od slijedećih konkurentskih sanaga (Lacković, Dragišić, 2006):

• *Konkurencija* – u okruženju velike konkurencije, što podrazumjeva postojanje poslovnih organizacija iste djelatnosti na određenom području, kako bi privukle kupce i ostvarile dobit,

organizacije se suočavaju s posebnim regulacijama cijena, kako bi bile konkurentne na tržištu. Konkurentska snaga jedna je od najjačih snaga ovog modela. Porter identificira pojedine čimbenike konkurentnosti[2]:

- ✓ Konkurencija je obično jača kada potražnja za proizvodom raste;
- ✓ Konkurencija je jača kada su troškovi proizvodnje supstitutnih robnih marki niski;
- ✓ Konkurencija je sve intenzivnija kada proizvodni uvjeti potiču konkurente na smanjenje cijena;
- ✓ Konkurencija je sve intenzivnija kada izlazak s tržišta stvara veće gubitke nego ostanak u industriji;
- ✓ U slučaju kada su konkurenti nezadovoljni položajem na tržištu, konkurencija je jača;

Zamjenski proizvodi (supstituti) – ukoliko je zamjenski proizvod za potrošače dobra alternativna prilika u smislu cijene i kvalitete, proizvođači zamjenskih proizvoda stvaraju veliki konkurentski pritisak. Kako bi se moglo konkurirati zamjenskim proizvodima, prvotni su proizvođači primorani sniziti cijene originalnih proizvoda, čime smanjuju i svoju dobit. Thomson i sur.[3] odredili su tri znaka visoke konkurentnosti zamjenskih proizvoda:

- ✓ rapidan rast prodaje alternativnih proizvoda,
- ✓ proizvođači zamjenskih proizvoda šire proizvodne kapacitete;
- ✓ dobit proizvođača zamjenskih proizvoda raste;

Pregovaračka snaga kupaca – Kupci mogu biti trgovine i veletrgovine kao posrednici, te krajnji kupci. U slučaju da dobavljači oise o kupcima, pregovaračka moć kupca raste. Također, ukoliko postoji mogućnost povećanja cijene, pregovaračka moć opada. Konkurentska snaga ovisi o pregovaračkim mogućnostima kupaca, a odnosi se i na troškove prijelaza, analizu učestalosti kupnje, raspoloživosti zamjenskih proizvoda, cjenovnu elastičnost

Pregovaračka snaga dobavljača – Kako bi fukcioniralo, proizvodilo ili ponudilo robe i usluge, organizacije ovise o resursima dobavljača koji im isporučuju robu ili sirovinu. Što je kupac

---

[2] Higherstudy.org: https://higherstudy.org/porters-five-forces-model-competition-analysis/ (pristupljeno 20.09.2021.)

[3] Higherstudy.org; https://higherstudy.org/porters-five-forces-model-competition-analysis/ (pristupljeno 20.09.2021.)

ovisiji o dobavljaču, veće su mogućnosti za povećanjem cijena, a i veća je progovaračka moć dobavljača. Jednako tako, ukoliko je prisutno više dobavljača na tržištu, cijena je niža a pregovaračka moć dobavljača manja.

Prijetnja ulaska novih ponuđača – Potencijalni konkurenti koji ulaze na tržište, prijetnja su postojećim tvrtkama, jer u mogućnosti su postojećima oduzeti tržišni udio. Stoga su postojeće tvrtke primorane na postupke kreiranja prepreka za ulazak novih tvrtki na tržište. To podrazumjeva poduzimanje mjera koje su konkurentima prilično izdašne. Te mjere obuhvaćaju radnje poput . snažne marke lojalnosti, visoke zahtjeve potrebnog kapitala.

Porterov model prvenstveno služi za identifikaciju dugoročne profitabilnosti te u svrhu zaštite poslovanja i poslovne organizacije od prijetnji konkurencije. Također, ovaj model doprinosi utjecaju na ukupne snage organizacije na polju konkurentnosti, osigurava snažnu konkurentsku poziciju i kreira prednosti za konkurentnu distinkciju. Cilj svake poslovne organizacije jest smanjiti konkurentsku prijetnju, odnosno pet konkurentskih snaga, a na temelju analize menadžment je u mogućnosti ispitati potencijalni učinak navedenih pet konkurentskih snaga na organizaciju (Lacković, Dragišić, 2006).

4.4 Balanced Scorecard

Balanced scorecard je rezultat istraživačke studije iz 1990. godine, provedene od strane profesora računovodstva Sveučilišta Harvard, Roberta Kaplana, i konuultanta, Davida Nortona, u pokušaju da determiniraju nefinancijske mjere provođenja strategije i općenito upravljanja poslovnim subjektima. Prvi rezultati istraživanja objavljeni su u članku Harvard Business Review-a, pod nazivom „*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*", odnosno, u slobodnom prijevodu, Balans uravnoteženih ciljeva – mjere koje upravljaju performancom.

Koncept osnovnih postavki bio je baziran na obuhvatu svih interesnih grupa promatranog subjekta i uravnoteženog praćenja, kontrole i unaprijeđenja djelovanja sa istima. U kratkom razdoblju, brojni subjekti su započeli koristiti ovaj alat, kako bi vezali ciljeve strategija za mjere pokretače budućeg učinka (Niven, 2006). Godine 1996. godine objavljena je prva knjiga pod

nazivom „*The Balanced Scorecard*", nakon čega preko 50% kompanija sa popisa Fortune 1000 usvaja isti.

Balanced scorecard, odnosno balans uravnoteženih ciljeva, podrazumijeva skup mjera izvedenih iz strategije poslovnog subjekta, koje određuju trenutno stanje promatrane performanse i pružaju uvid u mogući budući razvoj. Sam alat sadrži tri komponente, i to: strateške mape, sistem mjerenja i sistem strateškog upravljanja. Strateške mape imaju za cilj pružiti vizualnu transformaciju zadane strategije kroz posredničke i operativne ciljeve. Centralni element strateških mapa je komunikacija strategije među zaposlenima, od menadžmenta do izvršioca.

Nadalje, tabelarni prikaz ciljeva i načina provođenja ciljeva, npr. u svrhu stvaranja vrijednosti, daje uvid i eksternim čitateljima o osnovnim uspostavljenim procesima i njihovoj realizaciji unutar organizacije. Time se osigurava izvrsna platforma za uvođenje korporativnog upravljanja i transparentnije postavke agency – principal problema operativnog i istinskog vlasništva. Nadalje, po nekim autorima, Balanced Scorecard svojom komunikacijskom postavkom omogućuje i višu razinu kontrole od strane upravnih odbora i smanjenje rizika od računovodstvenih prevara - jednog od centralnih pitanja krajem 90-tih godina u SAD-u. U krajnjoj instanci, optimalnom komunikacijom stvara se platforma i za lakšu primjenu Sarbanes – Oxley Act 2002. Ovim aktom definirane su dodatne odgovornosti upravnim odborima, ali i računovođama i revizorima u sprečavanju računovodstvenih prevara, skrivenih iza netransparentnih i često neosnovanih obuhvata neizvjesnosti putem računovodstvenih procjena, što je detaljnije opisano u poglavlju 6 Računovodstvene politike i procjene.

Druga bitna odrednica je u uspostavi sistema mjerenja, temeljem financijskih i nefinancijskih mjera performansi subjekta, kao i uključenje pokretača buduće vrijednosti. U prilog ovim postavkama idu i istraživanja novijih datuma, u svezi sa značajem obje navedene vrste parametara u računovodstvenoj profesiji, poput IFAC (2008) i COSO (2006), što je, također, detaljnije obrađeno u radu. Treća odrednica je u postavkama sistema strategijskog upravljanja, uspostave i provedbe strategije poslovnog subjekta i sposobnosti računovodstvenog sistema da se prilagodi promjenama i specifičnom okruženju u kojem organizacija posluje.

4.4.1 Balanced Scorecard perspektive

Uravnoteženi ciljevi putem perspektiva i mjera, koji čine cjelokupni balans, primarno imaju slijedeći izgled (Kaplan i Norton, 1996):

- ✓ Financijska perspektiva
- ✓ Perspektiva klijenta
- ✓ Perspektiva internih procesa
- ✓ Perspektiva učenja i rasta

4.4.2 Financijska perspektiva

Financijska perspektiva predstavlja fokus ciljeva i mjera ostalih perspektiva. Svaka mjera, odabrana na principu uspostavljene veze uzroka i efekata, u konačnici mora imati implikacije u financijskoj performansi. Mjere i indikatori financijske perspektive se uspostavljaju u skladu sa specifikumima svakog pojedinačnog subjekta. Ipak, financijski ciljevi se mogu svrstati u tri generička cilja, i to: rast, održivost i preživljavanje. Cilj rasta odnosi se na alociranje resursa u razvoj novih proizvoda i usluga, poboljšanje odnosa na tržištu, unapređenje distributivne mreže, i sl. Održivost se odnosi na koncentraciju održavanja trenutnih kapaciteta subjekata i kontinuirani napredak. Subjekti u fazi zasićenosti, svoju strategiju će formirati po principu preživljavanja, odnosno moguća financijska perspektiva će se sastojati u optimiziranju neto gotovinskih tokova od operativne aktivnosti, putem optimizacije postojećih procesa. Pored linearnih mjera financijskih performansi, perspektiva predviđa i uvođenje segmenta diverzifikacije rizika, poput održavanja i širenja disperzije kupaca, putem kojih se ostvaruje prihod. Međutim, osnovu financijske perspektive čine mjere predviđanja i konsolidacija računovodstvenih informacija. Ukoliko razmatramo kvalitetu računovodstvene informacije kroz prizmu balanced scorecard-a, on podrazumijeva:

- ✓ računovodstveno odvajanje troškova i prihoda,
- ✓ promatranje promjena historijskih vrijednosti u cilju kreiranja indikatora budućih performansi,
- ✓ determiniranje polja rizika u cilju formiranja platforme za kritične računovodstvene i poslovne politike.

Implikacije financijske perspektive na unaprijeđenje računovodstvenog sistema, date su u slijedećim poglavljima rada.

4.4.3 Perspektiva klijenta

Perspektiva klijenta postavlja osnovne odrednice upravljanja kupcima, na osnovu odabrane vrste poslovne strategije. Osnovna podjela strateških pravaca prema orijentaciji na kupca ima slijedeći izgled:

- ✓ Operativna izvrsnost –strategija niskih cijena i direktna prepoznatljivost,
- ✓ Vodeći proizvođači –fokus je u konstantnom inoviranju programa,
- ✓ Prisnost s klijentima – fokusiranost na osobne potrebe klijenata.

Računovodstvena prilagodba sistema odnosi se na procjenu profitabilnosti kupaca i računovodstvene politike ispravke vrijednosti potraživanja od kupaca. Nadalje, analizom kupaca neophodno je uspostaviti sistem računovodstvenih procjena, vezano za naplativost potraživanja. Pri tomu, posebnu pažnju treba obratiti na obuhvat realiziranog prihoda u svjetlu izmjena MSFI, što je detaljnije obrazloženo u nastavku rada.

4.4.4 Perspektiva internih vrijednosti

Perspektiva internih vrijednosti, po svojoj definiciji, je perspektiva koja generira dodanu vrijednost subjekta i osiguravae provođenje strateških pravaca, putem izgrađenih internih kapaciteta. Ista bi se mogla transformirati u segmente:

- ✓ proces operativnog menadžmenta – upravljanje lancima nabave, troškovno računovodstvo, sistem internih kontrola i procjena u svrhu minimiziranja rizika,
- ✓ proces upravljanja klijentima – akvizija klijenata odnosno marketing računovodstvo,
- ✓ proces inovacije – uvođenje novih proizvoda, pitanje financiranja inovacija i sl.
- ✓ regulatorni i društveni procesi.

Centralno pitanje perspektive internih vrijednosti moglo bi se u računovodstvenom smislu vezati za kvalitetu pozicija potraživanja od kupaca i obaveza prema dobavljačima.

4.4.5 Perspektiva učenja i rasta

Perspektiva učenja i rasta predstavlja sistem investiranja u kompetencije zaposlenika i efektivnost internog sistema upravljanja, odlučivanja i informiranja. Investicije podrazumijevaju razvoj ljudskog kapitala, u vidu edukacije i upoznavanja zaposlenika sa strategijom, informacijski kapital putem unapređenja sistema kolanja internih akata i sistema odlučivanja, i organizacijski kapital.

4.5 Strategija plavog oceana

Najšire rečeno, plavi ocean predstavlja metaforu za raskid sa uobičajenim načinima razmišljanja o strategiji organizacije. Ideja je prepoznati „*neosporavane i neupitne*“ tržišne niše, čime konkurencija poprima marginalan značaj, zato što je faktički nepostojeća.

Autor samog koncepta jesu profesor W. Chan Kim i profesorica Renee Mauborgne, a isti je inicijalno predstavljen njihovom knjigom „*Blue Ocean Strategy*“, te je zadobio veliku pozornost u akademskoj zajednici, a zatim i poslovnom svijetu.

Autori konceptu „plavog oceana“ kontrastiraju „crveni ocean“ kao metaforu za bespoštednu bitku sa konkurencijom na postojećim tržištima. Zbog toga, sam model ponekad nosi i naziv „*Plavi – crveni ocean*“. Drugim riječima, crveni ocean predstavlja suvremeni globalizirani svijet u kome vlada hiperkonkurentnost, te kao takav skupo naplaćuje svaku pogrešku. Preciznije rečeno, to je cjelokupnost poznatog tržišnog prostora, sa jasno definiranim sektorskim granicama, te podijeljenim tržišnim segmentima za koja se organizacije bore. Ta borba ponekad poprima i neetične razmjere, iz čega proizilazi „crvena boja oceana“, koja asocira na krv. Paralelno, plavi ocean je neistražena teritorija, mirna pučina, koja sa sobom nosi obilje prilika i mogućnosti.

Samim tim, strategiju plavog oceana možemo, u određenom smislu, shvatiti kao model upravljanja konkurencijom, odnosno umijeće činjenja konkurencije irelevantnom i pronalaska tržišnih domena gdje se organizacija može nametnuti kao lider. Osnovne razlike između strategije plavih i strategije crvenih oceana prikazane su na Slici 5.

Slika 5: Strategija crvenog vs plavog oceana (izrada autora)

Razlike između strategija koje se zasnivaju na crvenim i plavim oceanima su sljedeće (Hitrec, 2007):

- Strategije u čijim je temeljima konkurencija interesa (tj. koje se zasnivaju na konceptima crvenih oceana) imaju za cilj nadmašiti konkurenciju na postojećem tržištu izrazito ograničene potražnje, ali ujedno i ogromne ponude dobara i usluga slične vrijednosti. S marginalnim poboljšanjima predmetnih dobara i usluga, koja prevashodno proizlaze iz istraživanja tržišta, te različitih segmentacija tržišta na bazi razlika u preferencijama postojećih potrošača i kupaca, istraživanjem najbolje prakse konkurenata i sličnim pristupima, nastoji se maksimizirati tržišni udio kako bi se osigurao daljnji rast i generirao prihod. Oponašanje uspješne poslovne prakse, najčešće tržišnih lidera, među konkurentima izrazito je česta pojava, što dodatno homogenizira ponudu.

- Nasuprot tome, strategija plavog oceana, ishodišnu točku traži u tome da je za uspjeh poslovanja suštinski bitno pomjeriti svoju pozornost s onoga što rade konkurenti i usredotočiti se na inovacije koje otvaraju novi i za organizaciju neupitan tržišni prostor.

Rastom vrijednosti za kupce, konkurencija postaje marginalan problem. Da bi se to postiglo, potrebno je rekonstruirati trenutne granica tržišta, industrije i potražnje. Za razliku od strategije crvenih oceana koja upućuje na istraživanja tržišta postojećih potrošača, stratezi plavih oceana targetiraju kupce koji uopće ne pronalaze vrijednost u postojećoj ponudi na tržištu. Pri tome ih zanima ono što je potencijalnim budućim potrošačima zapravo zajedničko, umjesto neprestanog segmentiranja istih na bazi razlika. Među poduzećima koja su uspješno implementirala strategiju plavih oceana spadaju Cirque du Soleil, Southwest Airlines, CNN, Federal Expressa i drugi.

4.6 Analiza jaza (Gep-a)

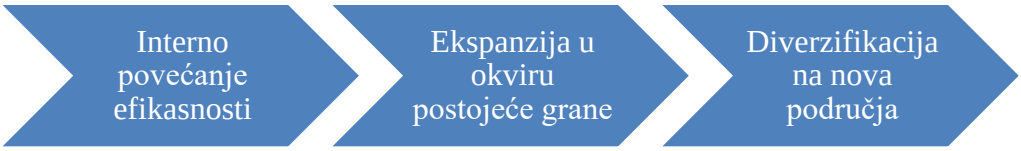
Analiza jaza podrazumijeva projektiranje ciljeva organizacije da bi se utvrdilo koliko ti ciljevi zapravo odstupaju od performansi i ciljeva koje bi organizacija normalno ostvarila. Drugim riječima, namjera je utvrditi jaz (eng. *gep*) između željenog, ciljanog, ili planiranog budućeg stanja u odnosu na izgledno stanje, te osmišljavanje strategija kojom će se jaz uspješno nadići, a željeno i vjerovatno stanje dovesti u jednaku ravan.

Vremenski, analiza se najčešće vrši u srednjeročnom do dugoročnom rasponu, odnosno između 5 i 10 godina. Jaz se uobičajeno kvantificira veličinama profita i prihoda, mada su i druge metrike moguće i široko prisutne.

Koraci u analizi jaza uključuju (Nikolić, 2007):

- ✓ Analizu internih i eskternih faktora radi determiniranja postojeće pozicije poduzeća.
- ✓ Uzimajući u obzir sadašnju poziciju, određuje se navjerovatniji scenarij glede buduće pozicije poduzeća.
- ✓ Određivanje željene buduće pozicije poduzeća.
- ✓ Utvrđivanje jaza između vjerovatne i željene pozicije poduzeća, te kvantificiranje jaza.
- ✓ Osmišljavanje strategije za prevazilaženje jaza.
- ✓ Određivanje kontrolnih mjera kako bi se realizacija strategije za prevazilaženje jaza pravovremeno pratila.

Ukoliko govorimo o jazu profita, onda je moguće premostiti isti sljedećim aktivnostima:



Slika 6: Analiza jaza profita (izrada autora)

S druge strane, jaz prodaje premošćuje se strategijama rasta, i to:

1. Strategijom penetracije tržišta
2. Strategijom razvoja tržišta
3. Strategijom razvoja proizvoda
4. Strategija diverzifikacije

Strategija penetracije tržišta podrazumijeva, zapravo, ulazak na postojeća tržišta sa postojećim proizvodima. S druge strane, strategija razvoja tržišta polazi od postojećeg proizvoda kojim se osvajaju posve nova tržišta. Nadalje, strategija razvoja proizvoda implicira razvoj novog proizvoda za postojeće tržište. Konačno, strategija diverzifikacije zasniva se na razvoju novih proizvoda za nova tržišta. Matricu spomenutih strategija moguće je analizirati pogledom na Tablicu 1.

Tablica 1: Matrica strategija rasta (izrada autora)

	Tržište	Proizvod
Strategija penetracije tržišta	**POSTOJEĆE**	**POSTOJEĆI**
Strategija razvoja tržišta	**NOVO**	**POSTOJEĆI**
Strategija razvoja proizvoda	**POSTOJEĆE**	**NOVI**
Strategija diverzifikacije	**NOVO**	**NOVI**

4.7 BCG matrica

BCG matrica je razvijena od strane konzultantske tvrtke Boston Consulting Group tokom ranih sedamdesetih godina 20. stoljeća. Matrica koristi kombinaciju dvaju čimbenika: stopu rasta i tržišni udio. Ovisno o kombinaciji spomenuta dva čimbenika moguće je govoriti o četiri vrste proizvoda predstavljenih na Slici 7.

Slika 7: BCG matrica (izrada autora)

- Tržišne lidera odlikuje visoka stopa rasta, ali i visoko tržišno učešće. S obzirom na rast i dominaciju tržištem, predmetni proizvodi uobičajeno generiraju nizak gotovinski tok. Razlog tome su izraženi zahtijevi za ulaganjem u marketing, ali gradnju kapaciteta neophodnih da se održi uloga lidera na tržištu. U perspektivi, cilj je da ovi proizvodi postanu zreli proizvodi, kako bi njihov utjecaj na gotovinski tok bio mnogo stabilniji.
- Perspektivne proizvode odlikuje, s druge strane, visoka stopa rasta, te nisko tržišno učešće. Kao takvi, iziskuju značajna ulaganja zarad jačanja tržišne pozicije. S obzirom da su pozicionirani kao proizvodi minornog tržišnog udjela, tipično generiraju negativne gotovinske tokove. Iskustvo pokazuje da najveći broj perspektivnih proizvoda nikada ne postane „zreli proizvod“, odnosno tzv. „krava muzara“. Zbog toga menadžment treba

prepoznati vrijedi li nastaviti ulagati u ove proizvode, ili ih ukloniti iz portfolija u datom trenutku.

- Zreli proizvodi koji, kako smo već rekli, ponekad se nazivaju i „krave muzare“ odlikovani su visokim tržišnim učešćem i niskom stopom rasta. Takvo pozicioniranje omogućava im pozitivan gotovinski tok. Njihova pozicija na tržištu je liderska, ali niska stopa rasta implicira da visoka ulaganja nisu potrebna kako bi se održala takva uloga. Cilj poduzeća jest prevođenje što više proizvoda u fazu zrelih proizvoda.
- Konačno, posljednju skupinu čine stagnirajući proizvodi. Ovdje govorimo o proizvodima niske stope rasta, ali i niskog tržišnog udjela. Samim tim, rezultirajući gotovinski tokovi mogu biti pozitivni ili negativni, ali su u pravilu skromni. Preporuka je da se predmetni proizvodi eliminiraju iz portfolija preduzeća, uzevši u obzir da je njihov relativni utjecaj na poslovanje mali, te da perspektiva rasta nije značajna. Drugim riječima, zadržavanje stagnirajućih proizvoda.

Dakle, iz svega naprijed rečenog, jasno je kako BCG matrica sugerira strateško pozicioniranje u zavisnosti od stadija razvoja samih proizvoda. Međutim, pored strategijskog menadžmenta, a uzevši u obzir utjecaj koji svaka od segmenata matrice ima na gotovinske tokove, BCG je zastupljena i u financijskom menadžmentu. Zbog toga, nije rijetka situacija da gotovina generirana u određenim segmentima matrice (primjerice, segmentu zrelih proizvoda) koristi za financijsku potporu perspektivnih proizvoda, pa čak i proizvoda u segmentu tržišnih lidera.

Proizvod svoj uobičajeni životni ciklus započinje u segmentu perspektivnih proizvoda, da bi zatim preštao u tržišne lidere, a potom sazrijevanjem dospio u zrele proizvode, odnosno „krave muzare“. Osnovna kritika koja se navodi BCG matrici jeste simplifikacija stvarnosti. Naime, četiri spomenuta scenarija svakako ne mogu opisati punu kompleksnost poslovanja. Kako bi se dijelom adresirali ovi nedostaci, razvijena je **Modificirana BCG matrica**.

Modificirana BCG matrica razvijena je desetak godina nakon inicijalne BCG matrice, dakle ranih osamdesetih godina. Osnovna razlika u odnosu na standardnu BCG matricu jeste ta što je koordinata relativnog tržišnog učešća posve zamijenjena magnitudom prednosti koju organizacija ima u odnosu na svoje konkurente. S druge strane, stopa rasta je zamijenjena konceptom „broja mogućnosti“, pri čemu se broj mogućnosti referira na različite opcije tržišnog

diferenciranja proizvoda, počevši od kvaliteta i cijene, ali i kanala distribucije, dizajna pakiranja, marketinga, i slično. Slika 8 predstavlja segmente Modificirane BCG matrice.

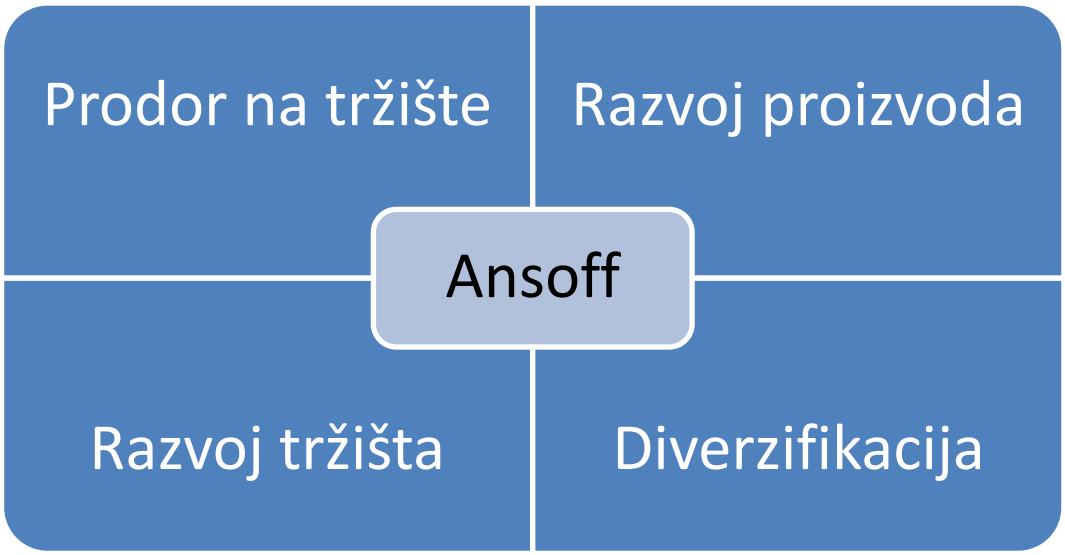
Slika 8: Modificirana BCG matrica (izrada autora)

- **Fragmentirani poslovi** podrazumijevaju kombinaciju velikog broja mogućnosti, te velike magnitude prednosti u odnosu prema konkurenciji. Primjer koji se obično navodi za ovaj segment jesu uslužne djelatnosti – poglavice restorani. To iz razloga što barijere ulaska na tržište nisu visoke, pa ni dobit nije nužno proporcionalna tržišnom učešću.
- **Specijalizirani poslovi** odlikuju su velikim brojem mogućnosti, ali niskom magnitudom prednosti u odnosu na konkurenciju. Cilj je fokusirati se na uske tržišne segmente, dakle tržišne niše, gdje poduzeće stiče iskustvo i nudi vrijednost odabranoj skupini potrošača kroz diferenciranje svoje ponude.
- **Poslovi u pat poziciji** imaju nizak broj mogućnosti, ali visoke konkurentne prednosti. Riječ je je o dosta homogenim industrijama gdje razlika između lidera i ostalih nije supstancijalna. Kao tipičan primjer navodi se industrija čelika.
- Konačno, **poslovi kompleksnog obujma** imaju nizak broj mogućnosti, ali i niske konkurentne prednosti.

4.8 Ansoff matrica

Ansoff matrica stavlja u odnos potencijal tržišta i potencijal ponude, time definirajuću pravac rasta poduzeća. Pravac rasta određen je konceptom „vektora rasta“ kojeg je osmislio Igor Ansoff, po kome matrica i nosi ime.

Naime, Ansoff matrica prometnula se u jedan od najznačajnijih strateških dijagrama rasta koja za cilj ima omogućiti menadžmentu odabir između novih i postojećih proizvoda, na novim ili postojećim tržištima. Slika 9 prezentira Ansoff matricu.



Slika 9: Ansoff matrica (izrada autora)

Dakle, svaki od segmenata matrice predstavlja specifičan odnos proizvoda i tržišta. Drugim riječima, četiri segmenta matrice odnose se na sučeljavanje postojećih/novih tržišta sa postojećim/novim proizvodima. Ansoff matrica daje smjernice o proizvodno-tržišnim mogućnostima poduzeća, što je preduvjet efikasnog upravljanja gotovinom, ali i drugim resursima poduzeća na kojima se zasniva rast istog, poput znanja i vještina.

- **Prodor na tržište** predstavlja odnos postojećih tržišta i postojećih proizvoda unutar Ansoff matrice. Kao takav, on implicira strategiju prodora poduzeća na postojeća tržišta sa već postojećim repertoarom proizvoda. Tipično, među četiri segmenta/strategije

Ansoff matrice, prodor na tržište smatra se najmanje rizičnom. To iz razloga što poduzeće uglavnom koristi trenutno postojeće kapacitete da bi generiralo rast. Konkretno, ova strategija uobičajeno poprima oblik intenziviranja marketinških aktivnosti i/ili smanjenja cijena proizvoda.

- **Razvoj tržišta** ukrštava segmente postojećih proizvoda i novih tržišta. Dakle, cilj je napraviti tržišnu ekspanziju, tj. prodor na nova tržišta koristeći već postojeći portfolio proizvoda. U odnosu na strategiju prodora na tržište, razvoj tržišta je znantno rizičnija opcija, iz razloga što preduzeće svoje poslovanje širi na nova i nepoznata tržišta. Pojavni oblik ove ekspanzije uglavnom podrazumijeva internacionalizaciju poslovanja, odnosno izvoz na strana tržišta.
- **Razvoj proizvoda**, s druge strane, omogućava kombiniranje novih proizvoda sa postojećim tržištima. Naime, kroz diferenciranje vlastitih proizvoda, bilo da govorimo o širenju proizvodnog asortimana, redizajnu pakiranja, te uvođenju inovacija poduzeće nastoji ponuditi novu vrijednost na postojećim tržištima.
- Konačno, **diverzifikacija** podrazumijeva uvođenje novih proizvoda na nova tržišta, te je kao takva najrizičniji segment Ansoff matrice. Ona, samim tim, implicira kombiniranje razvoja tržišta (internacionalizacije poslovanja) sa razvojem proizvoda (diferencijacija i inovacija proizvoda). Teorija je prepoznala nekoliko različitih oblika strategije diverzifikacije (Horvat, 2012), i to:
    - Horizontalna integracija,
    - Vertikalna (okomita) integracija,
    - Koncentrična (povezana) diverzifikacija, te
    - Konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija

4.9 VRIO okvir

VRIO predstavlja strategijski alat koji omogućava menadžerima stvaranje preduvjeta za održivu konkurentsku prednost. Naime, sam naziv VRIO jeste akronim i odnosi se na početna slova sljedećih riječi: value (vrijednost), rareness (rijetkost), imitability (imitiranje), te organization (organizacija).

Dakle, postoji nekoliko krucijalnih pitanja na koja menadžeri odgovaraju u kontekstu VRIO okvira.

1. Pitanje vrijednosti (value): da li konkretna sposobnost ili resurs poduzeća posjeduju vrijednost u kontekstu reagiranja na eksterne mogućnosti i prijetnje.
2. Pitanje rijetkosti (rareness): da li je predmetna sposobnost ili predmetni resurs poduzeća rijedak, tj. da li je specifičan za poduzeće ili konkurenti također posjeduju iste sposobnosti/resurse.
3. Pitanje imitiranja (imitability): ukoliko konkurentni ne posjeduju predmetne sposobnosti ili resurse, da li još uvijek mogu bez iznimnih ulaganja imitirati isti. Drugim riječima, da li sposobnosti i resursi poduzeća mogu biti jednostavno kopirani od strane konkurencije.
4. Pitanje organizacije (organization): da li je poduzeće organizirano na adekvatan način koji omogućava korištenje i maksimiziranje vlastitih resursa i sposobnosti.

Menadžment postavlja ova pitanja za svaki individualni resurs ili sposobnost poduzeća. Tek kada svi odgovori sugeriraju da poduzeće zaista ima resurs koji je vrijedan, rijedak, ne može biti lako kopiran, i čije iskorištavanja trenutka organizacija dopušta – možemo, zapravo, govoriti o izvoru konkurentskih prednosti.

Menadžment naročito posvećuje pažnju ključnim konkurentskim prednostima, odnosno onim resursima gdje su konkurentske prednosti poduzeća najviše izražene, ali koje ujedno imaju ograničen rok trajanja. Upravljanje ključnim prednostima sugerira sljedeće aktivnosti:

- Razvijanje plana za razvoj ključnih prednosti poduzeća,
- Izgradnja novih ključnih prednosti,
- Strateško alociranje ključnih prednosti, te
- Građenje i zadržavanje liderske pozicije u održavanju ključnih prednosti

4.10 SPACE matrica

SPACE matrica kombinira četiri čimbenika: okruženje, prednosti/snage, tržište, te financijski položaj poduzeća. Svaka od spomenutih dimenzija podrazumijeva određene čimbenike koji se moraju sagledati. Neki od značajnijh čimbenika (Babiĉković i Vojinović, 2017) su:

Čimbenici koji određuju stabilnost okruženja:

- Tehnološke promjene,
- Stopa inflacije,
- Promjenljivost potražnje,
- Opseg cijena konkurentskih proizvoda,
- Barijere za ulazak na tržište,
- Konkurentski pritisak,
- Cjenovna elastičnost potražnje

Čimbenici koji determiniraju snagu djelatnosti:

- Potencijal za rast i razvoj djelatnosti,
- Profitni potencijal djelatnosti,
- Financijska stabilnost djelatnosti,
- Tehnološki know how,
- Upotreba resursa,
- Intenzivnost kapitala,
- Jednostavnost ulaska na tržište sličnih proizvoda,
- Iskorištenost kapaciteta,
- Fleksibilnost (adaptivnost)

Čimbenici koji determiniraju konkurentski položaj poduzeća:

- Tržišno učešće,
- Kvaliteta proizvoda i usluga,
- Životni ciklus proizvoda i usluga,
- Supstitutivnost proizvoda i usluga,

- Lojalnost potrošača,
- Konkurentski kapacitet,
- Stupanj vertikalne integracije

Čimbenici koji determiniraju financijsku snagu (performanse) poduzeća:

- Rentabilnost,
- Financijski leverage,
- Likvidnost,
- Odnos potrebnog kapitala,
- Gotovinski tok,
- Jednostavnost brzog napuštanja tržišta,
- Rizik u poslu

Prema SPACE matrici moguće su sljedeće strategijske pozicije:

- Agresivna strategijska pozicija,
- Konkurentska strategijska pozicija,
- Konzervativna strategijska pozicija, te
- Defanzivna stratrgijska pozicija

Agresivna strategijska pozicija implicira stabilno okruženje, atraktivnu djelatnost, te konkurenciju i financijsku snagu na izrazito visokim nivoima. S druge strane, konkurentska strategijska pozicija sugerira nestabilno okruženje, atraktivnu djelatnost, jaku konkurenciju, ali financijsku snagu na niskom nivou. Nadalje, konzervativna strategijska pozicija polazi od nestabilnog okruženja, neatraktivne djelatnosti, slabe konkurencije, i financijske snage na visokom nivou. Konačno, kod defanzivne strategijske pozicije imamo nestabilno okruženje, neatraktivnu djelatnost, kao i slabu konkurenciju, te financijsku snagu na niskom nivou.

Svim spomenutim čimbenicima se tipično pripisuju ocjene na skali od -6 do 6. Pri tome, ocjene od -6 do -4 sugeriraju slabo ocijenjene čimbenike, dok su ocjene između -3 i -1 dobro ocijenjeni čimbenici. Slično tome, ocjene između 1 i 3 pripadaju slabije ocijenjenim čimbenicima, dok ocjene između 4 i 6 podrazumijevaju dobro ocijenjene čimbenike.

5. ZAKLJUČAK

Sa razvojem poslovnog okruženja, te sve većom integracijom ekonomije u globalne tokove, ali i profesionalizacijom uloge menadžmenta, značaj modela strategijskog menadžmenta u upravljanju organizacijama dobiva na značaju, kako u svijetu, tako i kod nas. Ovim radom nastojalo se predstaviti nekolicinu osnovnih modela strategijskog menadžmenta koji su se posebno nametnuli kroz poslovnu praksu, ali i akademsku literaturu. U tom smislu, izdvojeni su sljedeći modeli: SWOT, PESTLE, Porterov model pet konkurentskih snaga, Balanced Scorecard, Strategija plavog oceana, Analiza jaza, BCG matrica, Ansoff matrica, VRIO okvir, te SPACE matrica. Svaki od spomenutih modela ima svoje prednosti i nedostatke, njihova upotreba ovisi od specifičnih ciljeva i pozicije poduzeća, pa ih je neophodno promatrati zasebno.

SWOT analizira unutarnje čimbenike organizacije kroz snage i slabosti, te utjecaje elemenata okoline kroz analizu prijetnji i prilika. PEST/LE analiza je analiza općeg okruženja. Radi se o modelu koji kategorizira utjecaj varijabli opće okoline, a specifikum je da je opća okolina zajednička poslovnim objektima koji egzistiraju na istom geografskom području. Porterov model se temelji na određivanju poslovnih snaga organizacije kojima je određen stupanj konkurentnosti u određenoj industriji, te prikazuje međusobnu povezanost i utjecaj čimbenika.

Balanced scorecard, odnosno balans uravnoteženih ciljeva, podrazumijeva skup mjera izvedenih iz strategije poslovnog subjekta, koje određuju trenutno stanje promatrane performanse i pružaju uvid u mogući budući razvoj. Strategija plavog oceana je model upravljanja konkurencijom, odnosno umijeće činjenja konkurencije irelevantnom i pronalaska tržišnih domena gdje se organizacija može nametnuti kao lider. Analiza jaza podrazumijeva projektiranje ciljeva organizacije da bi se utvrdilo koliko ti ciljevi zapravo odstupaju od performansi i ciljeva koje bi organizacija normalno ostvarila. Drugim riječima, namjera je utvrditi jaz (eng. *gep*) između željenog, ciljanog, ili planiranog budućeg stanja u odnosu na izgledno stanje, te osmišljavanje strategija kojom će se jaz uspješno nadići, a željeno i vjerovatno stanje dovesti u jednaku ravan.

BCG matrica koristi kombinaciju dvaju čimbenika: stopu rasta i tržišni udio, te sugerira strateško pozicioniranje u zavisnosti od stadija razvoja samih proizvoda. Ansoff matrica stavlja

u odnos potencijal tržišta i potencijal ponude, time definirajući pravac rasta poduzeća. VRIO predstavlja strategijski alat koji omogućava menadžerima stvaranje preduvjeta za održivu konkurentsku prednost. Naime, sam naziv VRIO jeste akronim i odnosi se na početna slova sljedećih riječi: value (vrijednost), rareness (rijetkost), imitability (imitiranje), te organization (organizacija). Konačno, SPACE matrica kombinira četiri čimbenika: okruženje, prednosti/snage, tržište, te financijski položaj poduzeća. Svaka od spomenutih dimenzija podrazumijeva određene čimbenike koji se moraju sagledati.

6. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Dragan Pavić

Matični broj studenta: 04-018/18

Naslov rada: Modeli strategijskog menadžmenta

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 Potpis studenta

7. LITERATURA

7.1.Knjige i članci

1. Aleksić A., Hernaus T. (2016). *Unutarnji čimbenici organizacije*/ Galetić, L., ur. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo
2. Andrijanić I., Buntak K. Bošnjak M. (2012). Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas
3. Babičković P. B., Vojinović Ž. (2017). *Faktori od uticaja na poslovni sistem – SPACE i SWOT metode analize*. SVAROG br. 15.
4. Božac Gonan M. (2002). *Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća*; Ekonomski pregled, 53 (5-6) 525-536
5. Božac Gonan M. (2007). *SWOT analiza i TOWS matrica – slicnosti i razlike, Koncepcija i provedba poslovne strategije Croatia* osiguranja d.d. Ekonomski fakultet Zagreb
6. Božac Gonan M. (2008). *SWOT analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskoga upravljanja i konvergencija*. Ekonomski pregled, 59 (7-8) 370-393
7. Buterin V. (2015). *Institucionalna promjena - čimbenik privlačenja investicija u zemljama tranzicije.* Praktični menadžment, VI, 1, 30-40
8. Chan K. W., Mauborgne R. A. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business Review Press
9. Chandler, A. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press.
10. Dujanić M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci
11. Gregurić Bajza N. (2019). *Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja*, doktorski rad, Sveučilište u Zadru
12. Hitrec V. (2007). *Neupitan tržišni prostor strategije plavog oceana*. Tržište Vol XIX br 1.
13. Hitt, M. A., Ireland, R. D. i Hoskins, R. E. (2009). *Strategic management Competitiveness and Globalization (8th Ed.)*. Mason: South Western Cengage Learning

14. Horvat Đ., Perkov D., Trojak,N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator
15. Horvat, Đ., Perkov, D. i Trojak, N. (2017). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji* (2. izdanje). Zagreb: Efectus.
16. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The balanced scorecard. Translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston
17. Lacković Z., Dragišić Lj. (2006). *Mikroekonomska konkurentnost i njezina važnost za Hrvatsku*, Ekonomski vjesnik 1 i 2(19), 43-54
18. Mencer I. (2012). *Strateški menadžment (Upravljanje razvojem poduzeća*), Zagreb: TEB.
19. Nikolić M. (2007). *Strategijski menadžment*. Univerzitet u Novom Sadu.
20. Niven P. (2006). *Balanced Scorecard: Step by step*. Masmedia Zagreb
21. Porter E. M. (1996). *What is strategy?*. Harvard Bussines School
22. Rašić Jelavić S., Brkić I. (2016). *PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 14, br. 1.
23. Ristić, D. (2008). *Strategijski menadžment*. Novi Sad: Cekom – books
24. Sikavica P. (2011). *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
25. Sikavica P., Novak M. (1993). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
26. Srića, V. (2003). *Inventivni menadžer u 100 lekcija – kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb: Znanje

7.2. Internet izvori:

1. Enciklopedija hr.: https://www.enciklopedija.hr/
2. Higher Study.org: https://higherstudy.org/strategic-management-model-with-examples/

8. POPIS SLIKA I TABLICA

SLIKE:

Slika 1: Četiri koraka strategijskog menadžmenta 10
Slika 2: Unutarnji čimbenici organizacije 13
Slika 3: Vanjski čimbenici organizacije 15
Slika 4: Prikaz sheme elemenata SWOT analize prema strateškim čimbenicima 18
Slika 5: Strategija crvenog vs plavog oceana 30
Slika 6: Analiza jaza profita 32
Slika 7: BCG matrica 33
Slika 8: Modifikovana BCG matrica 35
Slika 9: Ansoff matrica 36

TABELE:

Tablica 1: Matrica strategija rasta 32

9. ŽIVOTOPIS

Dragan Pavić

- **Datum rođenja:** 18. 10. 1990.
- **Državljanstvo:** hrvatsko
- **Spol:** muški
- **Kontakt:** dragan-pavic-zgb@hotmail.com | (+385) 98 9088 386
- **Adresa:** Cvjetna cesta 19, 10 000 Zagreb

RADNO ISKUSTVO

05/2018 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska

Viši specijalist za upravljanje rizikom – IBI INTERNATIONAL d.o.o.

- analiza i kontrola rizika u poslovanju
- izrada matematičkih modela
- profiliranje korisnika prema riziku
- optimiziranje poslovanja kroz upravljanje rizikom

08/2018 – 05/2019 – Zagreb, Hrvatska

Specijalist za unaprjeđenje digitalne prodaje – HRVATSKA LUTRIJA

- kreiranje i izvršavanje promotivnih programa za akviziciju i retenciju igrača sportskog klađenja
- unapređenje korisničkog sučelja na platformama i prodajnim kanalima putem kojih se priređuje sportsko klađenje (SSBT)
- UX/UI design
- kreiranje i uređivanje promotivnog sadržaja na internet stranici vezanoj uz igre na sreću (lutrijske igre, igre klađenja, internet casino)

03/2015 – 08/2018 – Zagreb, Hrvatska

Analitičar za pripremu i praćenje klađenja – HRVATSKA LUTRIJA

- prikupljanje i obrada podataka
- podrška i izrada tečajeva za sportska natjecanja
- nadzor, kontrola i analiza poslovanja i korisnika sportskog klađenja
- analiza tržišta
- sudjelovanje u projektima razvoja vezanim za segment sportskog klađenja

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2013 – 2016 – Avenija Većeslava Holjevca 15, Zagreb, Hrvatska

Stručni prvostupnik inženjer građevinarstva (bacc.ing.aedif.) –

- Tehničko veleučilište u Zagrebu – Graditeljstvo (www.tvz.hr)

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: hrvatski

Drugi jezici:

- **Engleski**: iskusni korisnik (C)
- **Španjolski**: osnovni korisnik (A)
- **Njemački**: osnovni korisnik (A)

DIGITALNE VJEŠTINE

- Internet
- Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer)
- Osnovno upravljanje programom za tehničko crtanje - AutoCAD
- Rad na računalu
- Osnove Latex programskog jezika
- Korištenje programskog paketa Wolfram Mathematica
- MS Office (MS Word - MS PowerPoint - MS Excel - MS Publisher - MS Outlook - MS Teams)
- Marketing na društvenim mrežama (različite platforme)