

# Space matrica za procenjivanje performansi poduzeća

---

**Bušljeta, Toni**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:839217>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**

*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  
Menadžment javnog sektora**

**TONI BUŠLJETA**

**SPACE MATRICA ZA PROCJENJIVANJE  
PERFORMANSI PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

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

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**SPACE MATRICA ZA PROCJENJIVANJE**  
**PERFORMANSI PODUZEĆA**

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

**Naziv kolegija:**  
**Strategijski menadžment**

**Apsolvent:**  
**Toni Bušljeta**

**JMBAG studenta:**  
**02340391391**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	2
1.2. Hipoteze ispitivanja .....	2
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Izvori istraživanja .....	3
2. KREIRANJE STRATEGIJE PODUZEĆA .....	4
2.1. Pojam strategije i strateškog menadžmenta.....	4
2.2. Strateško usmjeravanje poduzeća .....	6
2.3. Proces donošenja odluka u osmišljavanju strategije poduzeća .....	7
3. SPACE MATRICA ZA PROCJENJIVANJE PERFORMANSI PODUZEĆA .....	13
3.1. Elementi Space metode .....	13
3.1.1. Financijska snaga poduzeća .....	15
3.1.2. Konkurentski položaj .....	16
3.1.3. Okruženje .....	17
3.1.4. Snaga poslovne grane.....	18
3.2. Strateški položaj prema Space modelu .....	18
3.3. Primjena modela Space matrice .....	21
3.4. Procjenjivanje rezultata Space modela .....	22
3.5. Implementacija strategije.....	23
3.6. Strateški instrument kontrolinga.....	24
4. RASPRAVA .....	28
5. ZAKLJUČAK .....	30
6. LITERATURA .....	31
6.1. Knjige i članci:.....	31
6.2. Internetski izvori:.....	33
7. POPIS SLIKA I TABLICA .....	31
7.1. Popis slika.....	36
7.2. Popis tablica.....	36

## SAŽETAK

Dimenzijom globalizacije kakvom je danas doživljavamo, zaživljen je i novi trend upravljanja. Dionici organizacija vrlo su zahtjevni kad je riječ o načinu upravljanja, poslovnoj kulturi, trošenju vremena, ali i iskustvu. Zahtjevi tržišta sve su snažniji, specijaliziraniji i precizniji; traže kreativnost gospodarskih subjekata u stvaranju novih vrijednosti koje će im omogućiti konkurentske prednosti. Kvalitetna procjena performansi, usmjereno na stvaranje konkurentske prednosti, postaje presudni čimbenik u ponudi. Kod potražnje odražava se obostrano; kad je riječ o gospodarskom subjektu nužno traži ekonomičnije i profitabilnije poslovanje.

Novi trendovi na području organizacijskog poslovanja, razvoja industrije, proboja novih konkurenata, brandova, snažnih poticaja na izravna ulaganja, proboja tehnologije i slično, prouzročili su nužnost izmjene planiranih aktivnosti, kao i prilagođavanje. Navedeno je primoralo dominantne i opuštene gospodarske subjekte na stvaranje novih ideja i mogućnosti zadovoljavanja kupaca. Zbog navedenog, gospodarski subjekti se često usmjeravaju na istraživanje sadašnjih performansi, ali i kreiranje strategije komuniciranja s kupcima.

Kao snažan ispitivački instrument koji pomaže i definira stanje, stratešku poziciju te evaluira aktivnosti, pojavljuje se instrument Space matrice. Njome se predstavljaju pravilni načini korištenja raznih alata u procjenjivanju performansi gospodarskog subjekta, koji se usmjeravaju na definiranje trenutnog stanja, pozicioniranja te dizajniranje strateškog plana. Konačni cilj ovog alata iščitava se kroz kreiranje uvjeta za brzo i lako kreiranje strategije te uvjeta za najjednostavnije moguće postizanje konkurentskih prednosti.

U specijalističkom diplomskom radu naglasak se stavlja na Space matricu. Proučavaju se četiri dimenzije matrice te njihova povezanost s procjenom performansi gospodarskog subjekta. Daju se odgovori na pitanje zašto su strateške marketinške odluke ovisne o definiranju trenutnog stanja subjekta i tržišta.

**Ključne riječi: Space matrica, strateški menadžment, analiza tržišta, analiza okoline.**

## **Title in English: SPACE MATRIX FOR COMPANIES PERFORMANCE ASSESSMENT**

### **ABSTRACT**

With the dimension of globalization as we experience today, there is a new trend in managing that have been revived. The organizations stakeholders are very demanding when it comes to managing processes, business culture, spending their time and, also, their experience. Market demands are increasingly strong, more specialized and more precise, therefore require creativity from companies to create new values that will enable them to have superior competitive advantages. Therefore, the effect of a high-quality performance assessments that is aimed at creating competitive advantage for company becomes a crucial factor on the supply side. On the demand side this is dually reflected: when it goes about company, it is necessary to ensure economical and profitable managing.

New trends in the organization managing, so as in the industry development, the penetration of new and fierce competitors, numerous brands, strong incentives to direct investments, technology breakthroughs etc., have caused the need for frequent changes in planned activities as well as frequent adaptation. That has made dominant and relaxed companies to create new ideas and new opportunities in the field of creating customers satisfaction. Because of that, company's are often focused on researching their current performance, but also on the creation of the communication strategy with customers.

As a powerful research tool that helps and defines the current state, strategic position and evaluates the activities, appears the Space matrix. This instrument represents the proper way of using various tools in assessing the performance of a company, focusing on defining the current situation and position and designing a strategic plan. The main goal of this tool is to create conditions for a easy strategy creation, so as conditions for the simplest possible achievement of competitive advantages.

In this graduate Thesis the main point is Space Matrix. Four dimensions of the matrix are studied in this thesis, so as their correlation with the company's performance. It also gives answers to the question why managing and strategic planning decisions are primarily dependent on defining the current position on the market.

**Key words: Space matrix, strategic management, market analysis, environmental.**



## 1. UVOD

Kultura promjena, aktualizirana procesom globalizacije, omogućila je ubrzan način života koji zahtjeva zadovoljavanje ljudskih potreba u svakom trenutku, i na svakoj razini. Poznavajući kulturne razlike na globalnoj razini, poznavanje svakog pojedinačnog tržišta i pravovremene reakcije na promjene, poslovnim se subjektima u današnjem poslovanju, postavljaju kao temelj uspješnog poslovanja i prilagođavanja svakodnevnim potrošačkim zahtjeva.

Zbog navedenih kompleksnosti tržišta formiraju se strategije poslovanja u cilju smanjenja troškova cijelog sustava i zadovoljenja krajnjih usluga potrošaču. Ovakav proces kreiranja strategije pretpostavlja visoku razinu supstilnosti, ali i kreativnosti u pronalaženju i kreiranju novog načina organizacijskog ponašanja. Mogućnost ostvarenja zadanih ciljeva i općenito pozitivne reakcije kreirane strategije oslanja se ponajprije na vještine i znanja menadžerskog tima, njihova iskustva i proaktivnost. Ipak, uz sve reference menadžerskog tima, izgradnja strategije zahtjeva i određene korake u zapažanjima, zbog čega svoju značajnu ulogu preuzimaju strateški alati.

Njihova glavna uloga ocrta se kroz jednostavnost korištenja u iscertavanju temeljnih podataka potrebnih menadžmentu u odabiru najbolje strategije u određenom trenutku. Jedno od najvažnijih postavljanih pitanja u definiranju pozicije od strane menadžerskog tima jest trenutni status njihovog poslovnog subjekta u trenutnoj situaciji. Precizno definiranje pozicije u kojoj se promatrani subjekt nalazi nemoguće je bez objektivnog razmatranja organizacijske kulture subjekta, ali i njegove vanjske okoline. U ovim etapama kreiranja strategije, menadžeri posežu za pojedinim alatima.

U suštini, svi dostupni alati služe menadžmentu kako bi svoja očekivanja stavili u realne okvire. Neki od najčešćih i najprepoznatljivijih alata za analiziranje okruženja jesu SWOT, BCG i GE matrica. Ipak, posljednjih se godina u komercijalnoj industriji sve češće upotrebljava i tzv. Space matrica, matrica strateškog pozicioniranja i evaluacije aktivnosti. Razlog sve češće uporabe ove matrice jest u davanju odgovora o konkretnom stanju, poziciji i konstrukciji gospodarskog subjekta kroz ocjenjivanje po jedinim dimenzija. Ipak, Space



matrica kao model za analiziranje tržišne situacije poduzeća, a kao sastavnica strateškog menadžmenta, se nedovoljno razumije. Stoga ovaj rad nastoji prikazati važnost Space matrice za procjenjivanje performansi poduzeća.

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja specijalističkog diplomskog rada jest Space matrica kao model procjenjivanja performansi poduzeća, u okviru analiziranja okoline u strateškom menadžmentu, istraživanje i analiziranje postojećih spoznaja navedene teme - definiranje važnosti i pojašnjavanje metode i postupka u procjenjivanju performansi poduzeća, kao i definiranje učinka Space matrice na određivanje cjelokupnog učinka na poslovanje. Osim navedenog, analizirat će se i učestalost upotrebe metode Space matrice u analiziranju okruženja poduzeća te njegov značaj u kreiranju strategije.

## **1.2. Hipoteze ispitivanja**

Polazeći od postavljenog problema istraživanja – upotreba Space matrice za procjenjivanje performansi poduzeća, a temeljem nedovoljnog broja empirijskih istraživanja u korištenju iste, postavlja se sljedeća hipoteza:

*H1: Primjena Space matrice u svrhu analiziranja stanja gospodarskog subjekta pridonosi efikasnijem poslovanju i jedan je od presudnih činitelja za uspješno postavljanje temelja strategije gospodarskog subjekta.*

Svrha i cilj specijalističkog diplomskog rada jest utvrditi teorijske osnove strateškog menadžmenta te proces primjene Space matrice. Pronalaženje odgovora na hipotezu H1 u literaturi, kao i analiziranje istih, temelj su teoretske analize Space modela kao okosnice ovoga rada.

## **1.3. Metode istraživanja**

Sljedeće znanstvene metode korištene su prilikom istraživanja:

- sekundarno istraživanje – povijesna metoda, metoda kompilacije
- induktivna i deduktivna metoda
- metoda analize i sinteze.

#### **1.4. Izvori istraživanja**

Kao izvor podataka koristila se recentna znanstvena i stručna literatura poznatih autora u području strateškog menadžmenta te internetski izvori.

## 2. KREIRANJE STRATEGIJE PODUZEĆA

### 2.1. Pojam strategije i strateškog menadžmenta

Strategija u pravilu predstavlja svojevrsno očekivanje ostvarenja zadanih ciljeva, uz učinkovit odgovor na promjene koje nastaju u okruženje. Svoje etimološko podrijetlo pronalazi u grčkom jeziku gdje predstavlja vještinu ratovanja, tj. nauku o vođenju rata, zatim istraživačku nauku političkih, ekonomskih i ratnih elemenata te djelatnost vrhovne komande (Klaić, 1978.). Ponajprije, strategija je rađena u sektoru vojne industrije, nakon čega je svoje značenje pronašla u širokom spektru djelatnosti. Ipak, preciziranje jednovrsne definicije nemoguće je zbog raznovrsnih shvaćanja.

U literaturi se pronalaze brojne definicije pojma strategije. Tako, primjerice, Hofer i Schendel (1978.) strategiju definiraju kao sponu između resursa i vještina poduzeća te prilika iz okruženja i rizika kojima je izloženo, kao i svrhe koju želi ostvariti. Strategija je, prema Johnsonu i suautorima (2008.), usmjerenje i djelokrug organizacije u dugom roku koja daje prednost organizaciji putem konfiguracije resursa u promjenljivoj okolini kako bi se zadovoljile potrebe tržišta i ispunila očekivanja interesno-utjecajnih skupina. Cummings i Wilson (2003.) navode da je strategija usmjerenje organizacije, ona obilježava njezino kretanje prema naprijed u vremenu i prostoru – u smjeru i kamo se ide i kamo ne ide. Za Rumelta (2011.) strategija predstavlja koherentni skup analiza, koncepata, politika, argumenata i akcija u odgovoru na jako važne izazove s kojima se suočavamo.

Navedene definicije obilježavaju sljedeće dimenzije (Dujanić, 2006.):

- 1) ciljevi – koji predstavljaju ono čemu se teži
- 2) planovi – aktivnosti koje treba poduzimati kako bi se ciljevi ostvarivali
- 3) resursi – koji su potrebni kako bi se realizirale planirane aktivnosti, a time i ciljevi.

Iz svega je moguće iščitati i temeljne odrednice, odnosno odrednice dobre strategije (Thompson i suautori, 2008.):

- Usklađenost strategije s trenutnom situacijom poduzeća:

Strategija bi trebala biti usklađena kako s industrijskim, tako i s konkurentskim uvjetima. Osim toga, strategija bi trebala biti prilagođena resursnim snagama i slabostima. Nužno je uskladiti strategiju i unutarnje snage poduzeća jer, u suprotnom, ukoliko postoji neusklađenost, rezultat će biti slabiji rezultat.

- Strategija podupire ostvarivanje održive konkurentske prednosti:

Realno postavljena strategija omogućuje poduzeću ostvarenje trajne konkurentske prednosti.

- Strategija rezultira boljim učinkom poduzeća:

Dobra strategija pospješuje učinak poduzeća - porast profitabilnosti i financijske snage te jačanje konkurentske snage i tržišnog položaja ukazuju na kvalitetu provedene strategije poduzeća.

Menadžment u suštini predstavlja proces pokretanja i usmjeravanja poslovne aktivnosti s ciljem ostvarivanja ciljeva poslovanja. Rezultat procesa upravljanja jest donošenje upravljačkih odluka te provođenje istih u poslovnu aktivnost. Strateški menadžment, pak, predstavlja koncept koji uključuje strateško planiranje i akciju u promjenjivim tržišnim situacijama. Strateški menadžment za cilj ima smanjenje, pa čak i eliminiranje pojedinih stavki poslovanja, otpornost promjenama koje spriječavaju produbljenje jaza između potencijala preduzeća i zahtjeva njegove okoline (Kadlec, 2013.).

Kako bi si gospodarski subjekt omogućio opstanak i razvoj na tržištu, neprestano mora voditi bitku s konkurencijom, zbog toga se strateški menadžment usmjerava na poticanje i pojačanje konkurentnosti na tržištu. U tom nastojanju, strateški menadžment koristi brojne tehnike, metode i alate koji usmjeravaju na načine realizacije zadanih ciljeva (ibid.).

Iz svih navedenih činjenica, u literaturi nastaje veći broj definicija strateškog menadžmenta. U nastavku se navode nekoliko definicija iz pregleda literature. Naime, prema Dujaniću (2006.), strateški menadžment predstavlja proces upravljanja svim resursima internim i eksternim čimbenicima poslovanja u cilju razvoja konkurentske prednosti i dugoročnih performansi poduzeća. Prema Wheelenu i Hungeru (2012.), strateški menadžment je skup menadžerskih odluka i akcija koje određuju dugoročne rezultate poduzeća. Pearce i Robinson (2007.) strateški menadžment definiraju kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Certo i Peter (1993.) definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje

organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini. Marketinšku definiciju strategije iznosi Porter (1996.) za koga pozicioniranje poduzeća predstavlja srce strategije. Naime, strateško pozicioniranje predstavlja obavljanje aktivnosti različito od konkurencije, odnosno obavljanje istih ili sličnih aktivnosti na drugi način. Strategija koja se temelji na pozicioniranju rezultira procjenom performansi poduzeća, a time i strategijom koju konkurenti ne mogu dovoljno dobro “iskopirati”, na osnovu čega poduzeće postiže trajnu ili održivu konkurentsku prednost.

Prema svemu navedenom, strateški menadžment nastaje i razvija se u uvjetima kada intuitivne strategije univerzalnog menadžera ne mogu osigurati planirani poslovni uspjeh (Ivančić i Jelenc, 2012.).

## **2.2. Strateško usmjeravanje poduzeća**

Strateški menadžment predstavlja proces koji se u suštini sastoji od nekoliko koraka. U literaturi se najčešće navode sljedeći koraci (Buble, 2006.):

1. Analiza okoline
2. Usmjerenje organizacije
3. Kreiranje strategije
4. Implementacija strategije
5. Kontrola i evaluacija strategije

Prvi korak procesa strateškog menadžmenta jest **analiza okoline**, koji rezimira monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline, odnosno predstavlja tzv. krvnu sliku okoline poduzeća, sa svrhom identifikacije strateških faktora (Buble i dr., 2005.). Prema Sikavici i suautorima (2008.) pri prvom koraku poduzeće razmatra trenutno stanje postavljajući si pitanje: „*Gdje smo sada?*“.

Najjednostavniji način odgovaranja na postavljeno pitanje i izvršavanja analize okoline jest korištenje raznoraznih matrica – SWOT, PEST, BCG, SPACE i sl.

Drugi korak procesa strateškog menadžmenta jest postavljanje usmjerenja organizacije kroz **definiranje ciljeva** te njihovo usklađivanje sa postojećom vizijom i misijom poduzeća (Buble i dr., 2005.). Postavljeni ciljevi moraju biti specifično određeni, moraju biti mjerljivi, realni i

objektivni, dostižni te vremenski određeni. Odnosno, trebaju se voditi akronimom navedenih riječi – SMART (Kadlec, 2013) te pitanjem: „*Kamo želimo stići?*“ (Sikavica i dr., 2008.).

Treći korak procesa strateškog menadžmenta jest **kreiranje same strategije** kroz kreiranje plana upravljanja prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije (Buble i dr., 2005.). Prema Sikavici i suautorima (2008.) temeljno strateško pitanje koje se postavlja u trećem koraku temelji se na određivanju konkretnih aktivnosti poduzeća, odnosno glasi: „*Koje aktivnosti i akcije trebaju biti poduzete kako bi se stiglo do zadanih ciljeva?*“. Na osnovu navedena tri koraka nastaje strategija - opsežan plan koji obuhvaća utemeljene indikatore usmjerenja, viziju, misiju i ciljeve organizacije (Kadlec, 2013.)

Četvrti korak strateškog menadžmenta predstavlja konačna **implementacija strategije**, odnosno provođenje plana u djelo te provođenje strategije kroz konačno korištenje budžeta poduzeća, sljedom procedura i pravila te postavljenog programa poduzeća (Buble i dr., 2005.). Carto i Peter (1993.) implementaciju strategije definiraju kao efektivnu primjenu strategije koja jasno određuje *promjene koje su neophodne poduzeću, njegovoj kulturi, strukturi te vještinama menadžera.*“

Peti korak strateškog menadžmenta predstavlja **kontrola i evaluacija** provedene strategije. Cilj ove faze jest kontroliranje provedenih akcija i usporedba sa kreiranim standardom koje ukazuje na moguća odstupanja (Buble i dr., 2005.).

Prva tri koraka obilježava faza oblikovanja i kreiranja strategije, dok preostala dva koraka predstavljaju fazu provođenja strategije. Svih pet koraka procesa strateškog menadžmenta prati povratna veza te tri glavna cilja: stvaranje vrijednosti za potrošače, postizanje konkurentne prednosti te ostvarivanje natprosječnog profita (Kadlec, 2013.).

Koncepcija daljnjeg rada usmjerava se na prvi korak, kao i njegovo mjesto i ulogu u procesu strateškog menadžmenta te, detaljno, na načine analiziranja okoline kroz Space matricu.

### **2.3. Proces donošenja odluka u osmišljavanju strategije poduzeća**

Proces donošenja odluka obilježava odabir između minimalno dvije mogućnosti, a usmjerava se na postizanje željenog cilja. Donošenje odluka za vodstvo poduzeća predstavlja složen proces koji uključuje prikupljanje i analizu podataka, postavljanje kriterija, izbor između

danih opcija, a potom i evaluaciju istih odluka. Postavljeni kriteriji moraju biti podudarni s brojnim ciljevima poduzeća te biti postavljeni prioritarno. Nakon što vodstvo postavi kriterije odlučivanja, kao strateški donositelji odluka u nalaze se u poziciji odlučivanja usmjerenog ka postizanju ciljeva tvrtke. Rezultat navedenog jest kreiranje strategije (Rupčić i Jelenc, 2003.). Osim različitih sukoba mišljenja unutar rukovodećeg tima, čiji je zadatak konačno donošenje odluke, kao otežavajuće okolnosti često se javljaju i različiti interesi uključenih dionika i šire javnosti, ali i zbog turbulentnog okruženja (ibid).

Proces donošenja odluka za odabir strategije osim samog prikupljanja informacija i faktorske analize, sastoji se i od procjene potencijalnih strateških smjernica koje proizlaze iz detaljne analize mogućih opcija. Za rukovodstvo, odabir strategije predstavlja ne-programiran, nerutiniranu i nestrukturiranu odluku koja se, prilikom svakog donošenja strategije bilo kratkoročne, srednjoročne ili dugoročne, često donosi u različitim okolnostima od sličnih ranijih odluka (Tipurić, 1994.).

Prema Brysonu (1998.) menadžment poduzeća nakon definiranja problema, postavljanja ciljeva i usuglašavanja tih ciljeva s misijom i vizijom poduzeća, usmjerava se na analizu okruženja. Upravo je nakon procjene vanjskog i unutarnjeg okruženja moguće prepoznati strateška pitanja s kojima se gospodarski subjekt suočava.

Proces donošenja strateških odluka izravno je ovisan o rukovodstvu poduzeća, a prema Druckeru (Drucker, citirano prema: Stipanović, 2006:62) proces odlučivanja sastoji se od pet etapa:

- 1) Definiranje problema – Faza definiranja problema odnosi se na postavljanje dijagnoze na temelju simptoma, usmjerenih prema ciljevima, a na temelju ranije utvrđenih principa i smjernica.
- 2) Analiziranje problema – Faza analiziranja problema odnosi se na prikupljane činjenice te, na osnovu toga, klasifikaciji problema te analiziranju činjenica. Analiziranjem problema razrađuju se komponente koje rezultiraju zadovoljstvom (određivanjem akcije i definiranjem cilja) te nezadovoljstvom (iz kojeg potiču same aktivnosti). Analiziranje problema usmjerava se na prikupljanje podataka i činjenica koje se razmatraju logičkom analizom, metodom eksperimentiranja, kvantitativnom analizom te metodom intuicije.
- 3) Razrađivanje rješenja – Faza razrade različitih rješenja odnosi se na pronalaženje i analiziranje alternativnih rješenja.

- 4) Odlučivanje o rješenju – Faza donošenja odluke o najboljem rješenju problema odnosi se na razmatranje nekoliko kriterija: ekonomičnosti rezultata, raspoloživosti snaga i sredstava, odnosa između prednosti i rizika.
- 5) Provođenje odluke u djelo – Faza provedbe aktivnosti odnosi se na preusmjeravanje donešenih odluka u konačne aktivnosti. Ova faza zahtjeva kontrolu kako bi se pravovremeno osigurali rezultati ili, u drugom slučaju, pravovremeno otklonili nedostaci.

Temeljni izazov strateškog menadžmenta proizlazi iz neprekidne potrebe za razumijevanjem okoline, poslovne i opće, u kojoj se poduzeće razvija i raste. Takva okolina pruža prilike, odnosno mogućnosti i prijetnje ili ograničenja. Strategija se, stoga, može definirati kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora, s ciljem korištenja prednosti poduzeća i minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka (Mencer, 2003).

Prilikom odlučivanja, rukovodstvo poduzeća mora uzeti u obzir značajke svoje poslovne okoline. Njihov značaj temelji se na stvaranju novih prilika, ali i novih opasnosti za poduzeće. Dva su temeljna segmenta okoline - eksterna i interna.

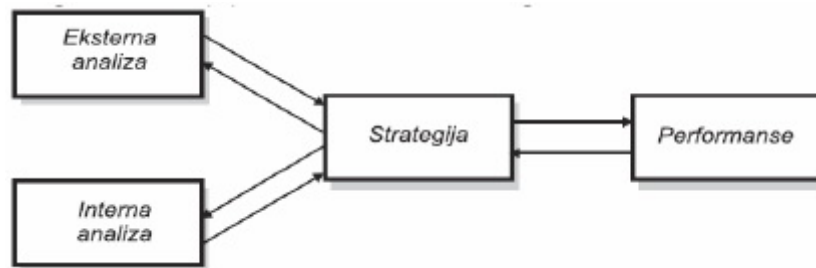
Analiza okruženja predstavlja prvu etapu procesa strateškog upravljanja čiji su rezultati temelj za izradu strateškog okvira, odnosno, u konačnici i potpunog strateškog plana. O uspješnosti analize okruženja ovisi i uspjeh realizacije čitave strategije. U nastavku prikazuje se značaj analize okruženja gospodarskog subjekta, dok se u kasnijoj razradi detaljnije razmatra alat analiziranja stanja, odnosno Space matrica kao okosnica cjelokupnog rada.

Prema Matiću i suautorima (2009.), okruženje u kojemu gospodarski subjekt posluje izravno utječe na njegovo poslovanje, stoga su adaptacija i kontinuitet prilagodbe neizbježni. Ovisno o međuovisnosti okoline i gospodarskog subjekta, razlikuju se tri segmenta okoline: interna okolina te eksterna okolina koja se razmatra kao eksterna specifična okolina ili tzv. eksterno mikro okruženje i eksterna opća ili socijalna okolina, tj. tzv. eksterno makro okruženje.

Analiziranje okruženja, odnosno trenutnog stanja u kojemu se gospodarski subjekt nalazi, obuhvaća relevantne informacije o tržištu, poslovnoj okolini, konkurenciji te sposobnosti gospodarskog subjekta da odgovori na zahtjeve tržišta. Ova etapa daje uvid u mogući utjecaj prošlih, sadašnjih i budućih uvjeta poslovanja izvedenih iz analize eksternog i internog okruženja.



U nastavku rada ukazuje se na analitički model strateškog menadžmenta koji se sastoji od brojnih tehnika i alata za analizu portfelja s ciljem analiziranja trenutnog poslovanja, odnosno određivanje trenutnog položaja. Svrha korištenja objašnjenih modela i tehnika analiziranja jest određivanje osnova strateškog planiranja te konačno kreiranje strategije s ciljem postizanja održivih konkurentskih prednosti i jačanja performansi poduzeća na tržištu. Slika 1 prikazuje upravo navedeno.



Slika 1: Analiza okruženja i njen utjecaj na rezultat poduzeća.

(uradak autora)

Analiza okruženja podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika - vanjskog i unutarnjeg okruženja - sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća.

Analiziranje **interne okoline** razmatra gospodarski subjekt unutar njegovih definiranih granica. Interna okolina jest pod utjecajem gospodarskog subjekta i obuhvaća organizacijsku strukturu, kulturu i vlasništvo nad resursima. Interni čimbenici u suštini predstavljaju elemente na koje gospodarski subjekt može utjecati, a pomoću njih se prilagođava promjenama u eksternom okruženju (Matić i dr., 2009.). Prema tome, internom se analizom razmatraju financijski i nefinancijski oblici unutarnjeg poslovanja te se izdvajaju perspektivni i neperspektivni poslovi u cilju kreiranja slike trenutnog stanja te potencijala gospodarskog subjekta (Gverić, 2016.). Često se govori kako rezultati interne analize predstavljaju, metaforički rečeno, krvnu sliku poduzeća.

Nadalje, Matić (2009.) predstavlja eksternu poslovnu okolinu, tzv. **mikro-okruženje**, kroz faktore pecifične svakom gospodarskom subjektu, s izravnim utjecajem na njegovo poslovanje. Faktori koji su obuhvaćeni mikro analizom eksterne okoline jesu:

- dobavljači
- distributeri (posrednici)

- konkurenti
- regulatori
- javnost
- kupci - krajnji potrošači.

S druge strane, **eksterno makro-okruženje** označava okolinu gospodarskog subjekta kroz faktore koji nemaju izravan utjecaj na poslovanje (ibid.). Faktori koji su obuhvaćeni makro analizom eksterne okoline jesu:

- političko-pravni,
- ekonomski,
- sociodemografski
- zemljopisno- klimatski.

Navedeni čimbenici indirektno utječu na gospodarski subjekt budući da se njihov učinak očituje na njegovo mikro-okruženje. Gospodarskom subjektu preostaje prilagodba promjenama pojedinih čimbenika (Gverić, 2016.).

Iz svega navedenog moguće je zaključiti kako mikro-okruženje sačinjavaju čimbenici na koje gospodarski subjekt izravno može utjecati svojim odlukama i aktivnostima, dok makro-okruženja sačinjavaju čimbenici na koje gospodarski subjekt ne može izravno utjecati, već pronalazi načine za što uspješniju prilagodbu istima.

Prema Šehić-Kršlak (2016.) uloga analize okruženja definirana je trima ulogama:

- Uloga orijentirana politici – Temelj analize okruženja počiva na unapređenju performansi poduzeća na način da se rukovodstvo usmjerava na trendove iz eksterne okoline poduzeća.
- Uloga integrirajućega strateškog planiranja – Osnovna svrha jest unapređenje performansi poduzeća na način da se rukovodstvo poduzeća te vrhovni i divizijski menadžmet usmjere na razumijevanje pitanja koja potječu iz eksterne okoline poduzeća.
- Funkcijski orijentirana uloga – Osnovna svrha jest unapređenje performansi poduzeća osiguravanjem stalnih informacija iz okoline koje utječu na efektivne performanse specifičnih funkcija unutar poduzeća.

Dakle, temeljna svrha analize okruženja jest procjena okoline kojom se rukovodstvo poduzeća služi u izgradnji strategije – omogućava povećanje izgleda za uspjeh poduzeća, kao i pravovremeno reagiranje na uvjete eksterne i interne okoline (Buble, 2005.). Najvažnijim se koracima ove analize smatra identifikacija i lociranje prijetnji te evidencija čimbenika o kojima je poduzeće ovisno. Procijena posljedice u slučaju ostvarenja prijetnji iz okruženja i vjerojatnosti njihovih ostvarenja osnovni je zadatak menadžmenta (Zgrablić, 2017.).

Etapa analize okruženja najčešće se razmatra korištenjem jednog ili više alata. Neki od najčešće korištenih alata (Rupčić i Jelenc, 2003.) jesu SWOT matrica, BCG matrica (engl. Boston Consulting Group), GE/McKinsey matrica, ADL matrica, s ciljem analiziranja portfelja gospodarskog subjekta. Neki od najčešćih analitički alata korištenih u ovoj etapi jesu interno-eksterna matrica te matrica procjene strateškog položaja i djelovanja, tzv. SPACE matrica, čija će detaljna analiza uslijediti u nastavku ovog rada.

### **3. SPACE MATRICA ZA PROCJENJIVANJE PERFORMANSI PODUZEĆA**

#### **3.1. Elementi Space metode**

Pri razmatranju strategijskog upravljanja prvotni korak čini strategijska analiza na temelju koje se konačno i formira sama strategija gospodarskog subjekta. Prije same izrade strategijske analize nužno je izvršiti izbor između raznovrsnih strateških opcija, odnosno modela.

Kako je već prethodno spomenuto, analizom interne okoline gospodarski subjekt analizira svoje postojeće resurse i njihovu ulogu te trenutni učinak te svoje postojeće resurse i njihov učinak na ostvarenje održive konkurentske prednosti. Space metoda predstavlja značajan model za stratešku analizu performansi gospodarskog subjekta te će se u nastavku ovaj model detaljnije obraditi.

Procjena performansi predstavlja sposobnost za postizanje učinka koji još uvijek nije dostignut te predstavlja ključnu veličinu u sustavu upravljanja. Povijesno gledajući, u uvjetima stabilnog okruženja, orijentacija na istraživanje i ostvaren učinak poslovanja bio je dovoljna mjera. Ipak, turbulentni uvjeti na tržištu, usmjerili su poduzeća na analizu potencijala - suvremeni instrument istraživanja poslovanja poduzeća i sustava ranog upozorenja. Analiza potencijala, kao analiza za procjenjivanje performansi poduzeća, kontinuirana je analiza koja se provodi periodično jer zbog strateški rane spoznaje signala o performansama otvara nove mogućnosti<sup>1</sup>. Istraživanje činitelja poduzeća odnosi se na analizu okruženja, na interne potencijale prodaje, proizvodnje, managementa, organizacije, razvoja, financija, rentabilnosti te eksterne potencijale tržišta nabave i prodaje, branše i konkurencije (ibid). Upravo je Space matricu moguće promatrati u ovom smislu, stoga se nastavak ovog rada temelji na namjeni, funkcioniranju i upotrebi Space matrice.

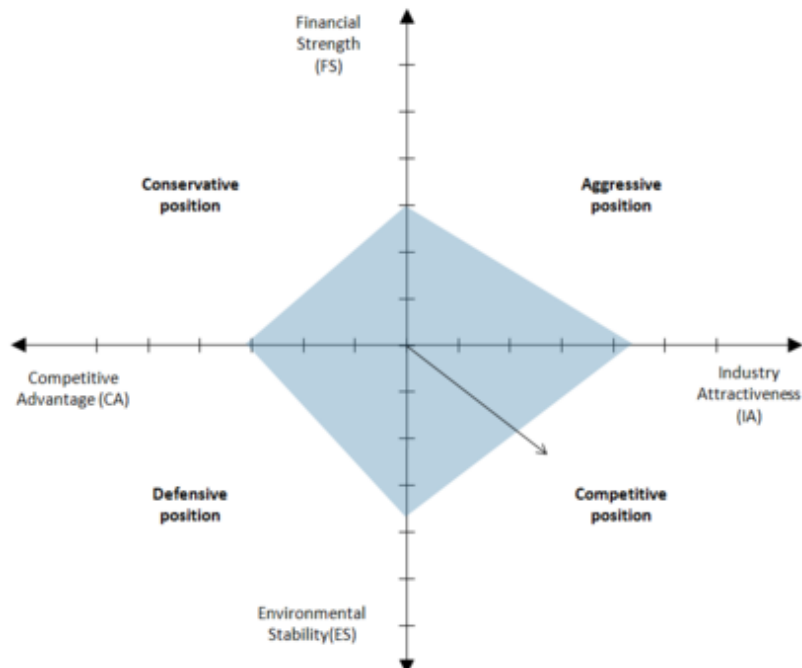
---

<sup>1</sup> Ekonomski portal (2010.): Analiza potencijala kao suvremeni instrument istraživanja poslovanja; <http://ekonomskiportal.com/analiza-potencijala-kao-suvremeni-instrument-istrazivanja-poslovanja/>

Matrica ocjenjivanja strateškog položaja i evaluacija djelovanja (SPACE) predstavlja četverokvadratni sustav koji ukazuje koje su strateške opcije trenutno prikladnije za gospodarski subjekt. Model Space matrice predstavlja presjek dvije razmatrane dimenzije: unutarnje, financijska snaga i konkurentska prednost poduzeća te vanjske, stabilnost okruženja te snaga poslovne grane/industrije.

Space metoda koristi se u svrhu procjene performansi gospodarskog subjekta interno, ali i eksterno u obliku procjene performansi konkurentskih gospodarskih subjekata te trenutnih strateških pozicija, kako vlastitog, tako i konkurentskih gospodarskog subjekta (Krstić, 2013.). Space metoda određuje stratešku poziciju te vrednuje provedene akcije, a njen naziv rezultat je uloge koju nosi, odnosno, engl. *Strategic Position Action Evaluation*. Prema Segevu (1995.), promatrana SPACE matrica model je koji nadograđuje sve prethodne modele performansi i strategijskih pozicija – BCG matrice, PIMS, Scenario analize, GE/McKinsey matrice i dr.

Space model obuhvaća četiri elementa, odnosno, razmatra gospodarski subjekt kroz četiri dimenzije – financijsku i konkurentsku snagu te snagu poslovne grane i stabilnost okruženja (Krstić, 2013). Koncept Space matrice vidljiv je na slici 2. Space model za procjenjivanje performansi poduzeća razmatra strateški položaj poduzeća kroz internu i eksternu dimenziju.



Slika 2: Koncept Space matrice.

(Managementmania, 2018.).

Elementi koji se obuhvaćaju razmatranjem internih čimbenika poduzeća jesu financijska snaga te konkurentski položaj poduzeća, dok se razmatranjem eksternih čimbenika poduzeća razmatra snaga poslovne grane te okruženje. Faktori koje je potrebno razmotriti prilikom razmatranja pojedinih elemenata prikazuju se u tablici 1.

Tablica 1: Čimbenici razmatranja četiriju dimenzija Space matrice.

(obrada autora prema Krstić, 2013.)

INTERNA DIMENZIJA		EKSTERNA DIMENZIJA	
Financijska snaga	Konkurentski položaj	Okruženje	Snaga poslovne grane
Likvidnost	Tržišni udio	Stopa inflacije	Profitni potencijal
Rentabilnost	Kvaliteta	Oscilacije u	grane/industrije
Zaduženost	proizvoda/usluga	potražnji	Potencijal za rast i
Solventnost	Životni ciklus	Tehnološke	razvoj grane/industrije
Cash flow	proizvoda	promjene	Stabilnost
Rizik	Lojalnost potrošača	Tržišne barijere	grane/industrije
Lakoća brzog napuštanja tržišta	Mogućnost supstitucije proizvoda	Cijene konkurentskih proizvoda	Tehnološki kow-how
	Intenzivnost konkurencije	Cjenovna elastičnost potražnje	Dostupnost resursa
	Know-how	Jačanje konkurencije	Intenzivnost kapitala
	Mogućnost vertikalnih integracija		Lakoća ulaska/izlaska na tržište
			Adaptibilnost i fleksibilnost

### 3.1.1. Financijska snaga poduzeća

Analiziranje financijske snage poduzeća predstavlja važan alat koji financijski menadžeri koriste prilikom donošenja odluka vezanih za poslovanje poduzeća, odnosno i skup tehnika za pretvaranje podataka iz financijskih izvještaja u informacije relevantne za upravljanje. Dakle, analizom financijske snage poduzeća rukovodstvo, na temelju onoga što je ostvareno u prethodnim razdobljima, donosi strateške planove za budućnost (Čarić, 2016.).

Razmatrana financijska analiza daje tzv. „krvnu sliku“ poduzeća - o stanju imovine, kapitala i obveza odnosno o položaju, uspješnosti, ispunjavanju poslovnih ciljeva, izvršavanju planova, novčanih tokova i sl., a u suvremenoj ekonomskoj praksi, financijski pokazatelji efikasnosti poslovanja klasificiraju se kroz stope likvidnosti, rentabilnosti, zaduženosti, aktivnost, solventnosti, *cash flow*, rizike i sl. Najveći dio ovih podataka za pokazatelje poslovanja moguće je pronaći u temeljnim financijskim izvještajima (bilanci, računu dobiti i gubitka, izvješću o novčanim tokovima) (ibid.).

Prema Žageru i dr. (2008.), financijsku snagu poduzeća moguće je proglasiti dobrom i stabilnom ukoliko se zadovolje dva kriterija - kriterij sigurnosti (likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost) te kriterij uspješnosti (profitabilnost, tj. rentabilnost).

### **3.1.2. Konkurentski položaj**

Konkurencija u načelu predstavlja natjecanje između poduzeća - poduzeća koja se obraćaju istoj grupi kupaca s istim potrebama, na tržištu na kojemu se svako poduzeće bori na svoj način za povećanje prodaje, zauzimanje većeg tržišnog udjela i, u konačnici, dobit. Tako, pojam konkurentne sredine određuje brojnost i tip konkurenata sa kojima se rukovodstvo poduzeća susreće. Na čimbenike konkurentne sredine nije moguće direktno utjecati, već ih je potrebno kontrolirati strateškim pristupom (Talaja, 2012.).

Analizom konkurentskog položaja utvrđuje se pozicija poduzeća na tržištu, ali se i vrši usporedba s konkurencijom - radi što jasnijeg dočaravanja vlastitih snaga, ali i slabosti, u odnosu na konkurente. Prema Rajković-Pavlić (2016.), analizom konkurentskog položaja donose se odgovori na sljedeća pitanja:

- Tko su glavni konkurenti? Koje su njihove prednosti? Koje su njihove slabosti? Iz čega proizlaze njihove konkurentne prednosti? Kojom se poslovnom strategijom vode?
- Koju tržišnu poziciju zauzimamo? Koju tržišnu poziciju zauzimaju konkurenti?
- Tko su naši potencijalni konkurenti?
- Koje su naše prednosti i snage u odnosu na konkurenciju? Koje su naše slabosti u odnosu na konkurenciju?
- Koji tržišni udio ostvarujemo na tržištu?
- Koji je naš ciljani tržišni udio, odnosno udio koji želimo zauzeti?

- Koji udio tržišta zauzimaju konkurenti - pojedinačno?

Jedna od značajnih karakteristika okoline poduzeća jest kompleksnost ili složenost tržišta utvrđena brojem sudionika, konkurenata, te intenzitetom njihove međusobne povezanosti (Hrga, 2016.). Prilikom razmatranja konkurentskog položaja, analiza mora rezultirati informacijama o tržišnom udjelu, kvaliteti proizvoda/usluga u odnosu na konkurenciju, fazi životnog ciklusa proizvoda, lojalnosti potrošača, inovacijama te mogućim supstitima proizvoda, intenzitetu konkurencije, razini *know-how* te mogućnostima vertikalnih integracija (Krstić, 2013.). Na osnovu ovih rezultata te strategije pozicioniranja, moguće je usmjeriti se na stvaranje učinkovite konkurentske strategije ofenzivnih ili defenzivnih akcija, ovisno o rezultatima nalize konkurentskog položaja, tržišne snage grane te okruženja. Zbog toga, javljaju se tri moguće strategije (Tipurić, 1998.):

- Pozicioniranje poduzeća stvaranjem najbolje alternative obrane od konkurentskih sila
- Utjecaj na ravnotežu konkurentskih sila i položaj poduzeća strateškim pomacima.
- Predviđanjem promjena konkurentskih sila, uz pravovremeni odgovor na njih.

Potrebno je naglasiti kako se dimenzija konkurentskog položaja na tržištu razmatra kao interni segment. Dakle, osnova konkurentskog položaja leži u pozicioniranju poduzeća, odnosno zauzimanju strateške pozicije, čiji je ključ uspjeha stvaranje održive konkurentske prednosti u industriji (Tipurić, 2014.).

### **3.1.3. Okruženje**

U osnovi, rukovodstvo poduzeća posluje sa zadatkom osiguravanja uspješnog poslovanja u okviru složenog sustava odnosa. Ti odnosi se uspostavljaju najčešće između interesa poduzeća, s jedne strane, te interesa okruženja poduzeća, s druge strane. Okruženje, dakle, obuhvaća interne i eksterne čimbenike koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća. Neke od temeljnih odrednica tržišnog okruženja jesu: dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost tržišta (Hrga, 2016.). Naime, dinamičnost okoline poduzeća utvrđuje se brojem i vrstom promjena, karakterom i predvidljivošću tih promjena. Heterogenost, pak, izražava stupanj raznovrsnosti promatranog tržišnog segmenta te se najčešće odražava na analizu konkurenata. Neizvjesnost okoline predstavlja važnu karakteristiku okoline, zbog koje se od rukovodstva poduzeća zahtjeva kreativnost u primjeni strategije (ibid.).



Ipak, pri analizi okruženja nužno je naglasiti izvršavanje analize pojedinih odrednica okruženja poduzeća. Najčešće se razmatraju tržišne okolnosti, odnosno determinante potražnje i ponude, stopa inflacije, tehnološke promjene, tržišne barijere, cijene konkurentskih proizvoda, cjenovna elastičnost potražnje, jačanje konkurencije i sl. (Krstić, 2013.).

#### **3.1.4. Snaga poslovne grane**

Snaga poslovne grane mjeri se analiziranjem gospodarske grane, odnosno industrijske grane. Sa stajališta ponude, industriju sačinjavaju poduzeća koja nude asortiman proizvoda ili usluga istih ili sličnih zajedničkih obilježja – istovjetna proizvodna obilježja, istovjetna tehnologija ili tehnološki proces. Sa stajališta potražnje, pak, industriju sačinjavaju poduzeća koja proizvode asortimane proizvoda ili usluga koje kupac jednako promatra. Industrijska se koncentracija definira brojem, distribucijom te veličinom poduzeća u industriji (Tipurić, 2014.).

Analiza gospodarske grane usmjerava se na odgovore na sljedeća pitanja (Oberman-Peterka, 2017.):

- Smatra li se promatrana gospodarska grana privlačnom te je li realan i moguć ulazak novog poduzeća u promatranu gospodarsku granu?
- Sadrži li gospodarska grana tržišta koja nisu dovoljno opslužena te postoje li tržišta koja traže inovaciju?
- Postoje li unutar gospodarske grane pozicije koje omogućavaju izbjegavanje negativnih aspekata promatrane gospodarske grane?
- Je li moguće dobro poslovati unutar neprivlačne ili umjereno privlačne grane?

Prema Krstiću (2013.), snaga poslovne grane analizira se kroz profitni potencijal grane, odnosno industrije, potencijal za rast i razvoj grane/industrije, stabilnost grane/industrije, tehnološki *know-how*, dostupnost resursa, intenzivnost kapitala, lakoću ulaska/izlaska na tržište te adaptibilnost i fleksibilnost.

### **3.2. Strateški položaj prema Space modelu**

Space matrica rezultira sa četiri tipa strateških pozicija poduzeća: agresivna, konkurentska, konzervativna te defenzivna strateška pozicija (Radder i Louw, 1998.). Rezultat ovih strateških pozicija jest vrednovanje svakog faktora iz pojedine promatrane dimenzije prema

čemu se potom kreira tzv. vektor pravca matrice, odnosno dijagrama (Krstić, 2013.). U nastavku je поближе objašnjena navedena tipologija mogućih strateških pozicija.

Razmatrajući Space matricu kao koordinatni sustav, tada je, gledajući s lijeva na desno, prvotno potrebno razmotriti **Konzervativnu strategijsku poziciju**. Naime, karakterizira je:

- stabilno okruženje
- neatraktivna grana
- slaba konkurentnost
- visoka financijska snaga.

Prema tome, ova strateška pozicija ukazuje kako se gospodarski subjekt, tj. poduzeće, nalazi na tržištu s niskim rastom poslovne grane, ali posluje u financijski stabilnom tržišnom okruženju. Kada gospodarski subjekt registrira da se nalazi u ovoj poziciji, zadatak njegova rukovodstva jest snižavanje troškova, odnosno poboljšanje novčanog toka. U ovakvoj poziciji nameću se opcije eliminiranja nekih proizvoda iz proizvodnog programa, razvoja novih proizvoda, ciljanja atraktivnijih tržišta i zaštitom konkurentnosti pojedinih proizvoda (Krstić, 2013.).

Prema Radderu i Loewu (1998.), kod konzervativne strategijske pozicije adekvatne strategije koje se nameću rukovodstvu poduzeća jesu redukcija troškova i racionalizacija proizvoda i usluga.

S druge strane, **agresivna strategijska pozicija** ukazuje kako gospodarski subjekt djeluje unutar atraktivne poslovne grane te financijski stabilnog tržišnog okruženja. Naime, karakterizira je:

- stabilno okruženje
- atraktivna grana
- jaka konkurentnost
- visoka financijska snaga.

Ovakva pozicija gospodarskog subjekta ukazuje na njegovu tržišnu, financijsku i konkurentsku snagu. Kada gospodarski subjekt zabilježi kako se nalazi u prvom kvadrantu Space matrice, odnosno da bilježi agresivnu strategijsku poziciju, u prilici je preuzeti potpunu inicijativu unutar svoje grane. Naime, zadatak rukovodstva je implementacija strategije inovacija proizvoda ili procesa kako bi se konkurentska prednost održala. Menadžmentu

gospodarskog subjekta moguće je usmjeriti se na dodatno povećanje tržišnog udjela kroz akvizicije, alokaciju resursa, inovacije. Prilikom poslovanja na agresivnoj strateškoj poziciji, potrebno je bilježiti sve tržišne promjene kako bi se gospodarski subjekt zaštitio i pripremio na mogući iznenadni tržišni ulazak novih konkurenata (Krstić, 2013.)

Prema Radderu i Loewu (1998.), kod agresivne strategijske pozicije adekvatne strategije koje se nameću rukovodstvu poduzeća jesu rast tržišnog udjela, rast uz pomoć akvizicija, inovacije radi održavanja konkurentske prednosti te iskorištavanje tržišnih prilika.

**Defenzivnu strategijsku poziciju** obilježava, pak, poslovanje u neatraktivnoj poslovnoj grani, kao i financijski nestabilno okruženje. Naime, karakterizira je:

- nestabilno okruženje
- neatraktivna grana
- slaba konkurentnost
- slaba financijska snaga.

Ovakav nezavidan položaj za gospodarski subjekt znači slabu financijsku, ali i slabu konkurentsku snagu. Prilikom poslovanja gospodarskog subjekta na defenzivnoj strategijskoj poziciji, menadžment se suočava s teškim odlukama koje se temelje na nužnosti za značajnim smanjenjem troškova. Naime, u ovakvoj se poziciji nameću opcije značajnog smanjenja kapaciteta (stojeva, pogona, ljudi), smanjenja ulaganja u postojeće proizvode, pa čak i povlačenja pojedinih proizvoda (ili čak i gospodarskog subjekta) s tržišta (Krstić, 2013.).

Prema Radderu i Loewu (1998.), kod defenzivne strategijske pozicije adekvatne strategije koje se nameću rukovodstvu poduzeća jesu racionalizacija i prodaja ili gašenje.

Naposljetku, **konkurentsku strategijsku poziciju** označava atraktivnost poslovne grane, ali ne i stabilnost tržišta. Naime, karakterizira je:

- nestabilno okruženje
- atraktivna grana
- jaka konkurentnost
- slaba financijska snaga.

Relativno nestabilno tržišno okruženje rezultira i slabom financijskom snagom gospodarskog subjekta, poduzeća. Poslovanje na ovoj strateškoj poziciji zahtjeva povećanje tržišnog udjela, širenje tržišta te povećanje proizvodnje. Rukovodstvo gospodarskog subjekta suočava se s

brojnim odlukama radi povećanja financijske snage. Upravo iz tog razloga – slabe financijske snage – rukovodstvu se nameću opcije redukcije troškova u cilju povećanja efikasnosti resursa, inovacije proizvoda, usluga ili procesa, ali i opcije akvizicije, odnosno spajanja ili pripajanja s konkurentskim subjektima (Krstić, 2013.).

Prema Radderu i Loewu (1998.), kod konkurentske strategijske pozicije adekvatne strategije koje se nameću rukovodstvu poduzeća jesu redukcija troškova kroz poboljšanje produktivnosti rada, jačanje konkurentnosti te povećanje kapitala, ali i kroz moguće spajanje ili pripajanje s manje konkurentnim poduzećem koje je kapitalno i resursno „bogato“.

### **3.3. Primjena modela Space matrice**

Primjena metode Space matrice u određivanju strateške pozicije i evaluaciji djelovanja počiva na vrednovanju svakog faktora promatranih četiriju dimenzija. Procjenu i ocjenjivanje pojedinih faktora vrši rukovodstvo poduzeća na osnovu kojega se tvori vrijednost svake dimenzije. Kreiranje i primjena Space metoda prikazuje se u koracima (Kassim, 2012.):

1. Odabir čimbenika koji određuju četiri dimenzije, financijsku snagu, konkurentsku prednost, stabilnost okoline i snagu poslovne grane/industrije.
2. Dodjela numeričkih vrijednosti:
  - u rasponu od 1 (najgore) do 6 (najbolje) - za varijable koje čine veličine financijske snage i snage poslovne grane/industrije.
  - u rasponu od -1 (najbolje) do -6 (najgore) - za varijable koje čine veličine konkurentske prednosti i stabilnosti okruženja.
3. Usporedba
  - a. s konkurentima os kvadratnog sustava koja razmatra dimenziju financijske stabilnosti i konkurentske prednosti.
  - b. s drugim poslovnim granama/industrijama os kvadratnog sustava koja razmatra dimenziju financijske snage i snage poslovne grane/industrije.
4. Izračun prosječne vrijednosti za dimenzije financijska snaga i konkurentska prednost te snage poslovne grane/industrije i stabilnosti okruženja. Vrijednost predstavlja aritmetička sredina, računana zbrajanjem vrijednosti danih čimbenika te dijeljenjem s brojem varijabli uključenih u svaku dimenziju.

5. Ocjenjivanje prosječnih rezultata za svaku pojedinu dimenziju i smještaj na određenoj osi u Space matrici.
6. Ucertavanje na matricu.
  - Unošenje dvaju rezultata dimenzija X-osi te ucrtavanje rezultantne točke X osi.
  - Unošenje dvaju rezultata dimenzija Y-osi te ucrtavanje rezultantne točke Y osi.
  - Obilježavanje sjecišta nove XY točke.
7. Ucertavanje vektora kroz novu XY točku.

Dobiveni rezultat Space matrice jest ucrtani vektor koji otkriva vrstu strategija preporučenih za promatrani gospodarski subjekt, odnosno poduzeće.

### **3.4. Procjenjivanje rezultata Space modela**

Space matrica, kao i svaki drugi instrument, zahtjeva donošenje korisnih rješenja za poboljšanje poslovanja gospodarskog subjekta. S druge strane, evaluacija performansi predstavlja višestruki problem jer uključuje različite komponente s različitim doprinosom ukupnoj učinkovitosti sustava. Ipak, procjena performansi gospodarskog subjekta nije nimalo jednostavan zadatak ako rukovodeći tim nema softverskih alata ili neki instrument od pomoći (Calzarossa, 1998.). Upravo takvi alati dostupni za procjenjivanje performansi povećavaju produktivnost, i to ne samo uštedom na vremenu koje zahtjeva analiza, već i smanjenjem pogrešaka.

Procjena performansi gospodarskog subjekta jest od vitalne važnosti za utvrđivanje učinkovitosti izvedbe strateškog plana, odnosno definiranih parametara optimizacije poslovanja (Ponce-Ortega i Hernandez-Perez, 2019.).

Budući da se gospodarski subjekti današnjice suočavaju sa sve većim promjenama, nesigurnostima i rizicima, kontinuitet analiziranja je od iznimne važnosti.

Prilikom razmatranja performansi poduzeća alatom Space matrice, kao početna točka procjene vrijednosti analizira se poslovanje poduzeća temeljem povijesnih performansi, prošlih financijskih izvještaja, trenutnih financijskih izvještaja te tržišnih izvještaja, odnosno temeljem četiriju spominjanih dimenzija. Iz navedenih analiza proizašle odluke o reorganizaciji ili prilagođavanju te kreiranju strateških pravaca, osnovni su cilj Space matrice. Rezultati dobiveni analizom poslovanja promatranom matricom pridonijet će održivoj

konkurentskoj prednosti ukoliko osiguravaju strategiju koja usklađuje potrebe tržišta s mogućnostima operativnih resursa te ukoliko su ti resursi ostatku tržišta nedostatni i amobilni te teško zamijenjivi i teški za iniciranje (Erceg, 2018.). Dakle, rezultati Space modela vidljivi su kroz definiranje strategije, dakle planova i ciljeva, dok se konačno procjenjivanje rezultata space modela očituje kroz uspješnosti implementirane strategije.

### **3.5. Implementacija strategije**

Implementacija strategije smatra se jednom od zahtjevnijih faza strateškog upravljanja iz razloga što realizacija nepovratno iskorištava, a time i troši vrijeme, novac i ostala zahtjevana sredstva. Zadatak implementacije jest da se koncept strateškog plana provede u realne aktivnosti. Sama formulacija strategije zahtjeva pomno proučavanje, vrijeme te izuzetnu koncentraciju upravo jer greške proizašle iz formulirane strategije, u fazi implementacije skupo naplaćuju.

Prije same implementacije strategije, potrebno je kreirati plan provedbe odabrane strategije, odnosno definirati koje će akcije biti poduzete, u kojem roku te tko će ih provoditi. Dok formuliranje strategije rezultira kreativnim procesom promišljanja o budućnosti gospodarskog subjekta, njena implementacija rezultira suočavanjem sa stvarnošću s kojom se gospodarski subjekt suočava (Ivančić, 2015.).

Prema Stipanović (2006.) razlikuju se dva pristupa u provođenju formulirane strategije, parcijalni pristup i integralni pristup. Parcijalni pristup označava pojedinačno provođenje promjena, kroz prilagođavanje strukture, strategije, stilova vođenja, promjena proizvodnih procesa, alociranje resursa i sl.

S druge strane, integralni pristup razlikuje dva modela, ovisno o tome razmatra li strategiju u odnosu na alokaciju resursa, prilagođavanje strukture i oblikovanje sustava ili razmatra li nagrađivanje učinka menadžmenta i samo ostvarenja formirane strategije.

Implementacija, u suštini, počiva na identificiranju ključnih čimbenika uspjeha te integraciji upravljanja operacijama s ostalim aktivnostima. Zadatak je menadžerskog tima kroz implementaciju strategije upravljanja operacijama, osigurati konkurentске prednosti te povećanje produktivnost poduzeća (Erceg, 2018.).

Rezultati provedenog Space modela vidljivi su kreiranjem strategije, a potom i samom njenom implementacijom. Gospodarski subjekt često se usmjerava ka preispitivanju napretka svoga poduzeća prema zadanim ciljevima. Ovakvo preispitivanje koristi kvantitativne i kvalitativne mjere, odnosno ključne pokazatelje poslovanja. Ključni pokazatelji poslovanja ukazuju na ciljeve strategije, indikatore djelovanja na osnovu strategije, indikatore uspjeha, tj. napredovanja te indikatore promjena u odnosu na prethodno poslovanje poduzeća (Erceg, 2018).

Faza implementacije strategije često nailazi na brojne probleme pri realizaciji formulirane strategije. Prema istraživanju hrvatskih poduzeća (Radoš, 2011.) najčešćim problemima pri implementaciji strategije navode se: loša komunikacija zaposlenika i organizacijskih jedinica, neusklađena organizacijska struktura i definiran strategija, konflikt prioriteta, nedovoljno jasno definirani zadaci, neadekvatan sustav kontroliranja procesa implementacije, nejasni operativni planovi, ali i nedovoljno jasno definirane ovlasti. Uz ove, često se ističu i problemi vezani uz: nestabilnost poslovanja i teško dodatno financiranje zbog slabih prihoda, indiferentnost zaposlenika prema promjenama, kao i neusklađenost ponašanja i sposobnosti zaposlenika s potrebama formulirane strategije (Rahmani i dr., 2014.). Ignoriranje ovakvih problema tijekom faze implementacije izravno utječe na uspješnost poslovanja i provedbu formulirane strategije.

### **3.6. Strateški instrument kontrolinga**

Kao podršku upravljanju u postizanju poslovnih ciljeva, menadžment upotrebljava razne koncepte i alate. Iz navedenog se razloga unutar poduzeća razvija odjel kontrolinga koji, u partnerskom odnosu s menadžmentom, nosi zadaću kvalitetnog upravljanja poslovanjem. U kontrolingu se kao instrumenti koriste za strateško planiranje te upravljanje poslovanjem, ali i za ostvarenje operativnih ciljeva. Svako poduzeće jest zasebna „individua“ kada se govori o upotrebi instrumenata kontrolinga. Naime, način njihove upotrebe ovisi o uspješnosti poslovanja, internoj razini poznavanja instrumenata kontrolinga, njihove primjene i njihovih koristi, kao i o postojećoj razini kompetencija zaposlenika i sličnih internih i vanjskih faktora (Meter, 2017.). Uspjeh poslovnih organizacija mjeri se kroz efektivnost i efikasnost projekata, procesa i ljudi. Kada se razmatra tržišni uspjeh, poduzeće se ne bi trebalo zaustaviti tek na suhoparnom prikupljanju i analiziranju računovodstvenih podataka, već bi se trebalo

usmjeriti na analize za postizanje konkretnih unapređenja kako bi uspješno pretvorila strategiju u akciju (Krajnović i dr., 2012.).

Kontrola po provođenju strategije i mjerenje ostvarenih performansi poduzeća unaprjeđuje upravljanje organizacijom. Kontrolna funkcija ima izrazito važnu ulogu u procjenjivanju performansi poduzeća, ali se ne smije zanemariti bitnost komunikacije i edukacije osoblja, prihvaćanje strategijskih ciljeva i fokusiranje na njihovo ostvarenje. Sve navedeno jest temelj koncepta BSC, *Balanaced score card*. (Krajnović i dr., 2012.), zbog čega je u procesu implementacije strategije nužno implementirati BSC koncept. O Balanced score-cardu više riječi bit će u nastavku, prije toga nužno je ukazati kako postoje brojne klasifikacije instrumenata kontrolinga, a njihova najuobičajenija podjela jest na dvije grupe: strateške i operativne (Meter i dr., 2016.). Meter (2017.) navodi i kako su različiti instrumenti kontrolinga namjenjeni različitim ciljevima, stoga prikazuje klasifikaciju promatranih instrumenata kontrolinga (tablica 2.).

Tablica 2: Prikaz klasifikacije instrumenata kontrolinga

(Meter, 2017.)

Strateški instrumenti kontrolinga	Operativni instrumenti kontrolinga
Strateško planiranje	Operativno planiranje
Analiza jakosti i slabosti	Analiza odstupanja
GAP analiza	Analiza doprinosa pokrića / kontribucijske marže
Analiza scenarija	Analiza pokazatelja (produktivnost, profitabilnost, rentabilnost, ekonomičnost, efikasnost i dr.)
SWOT analiza	Analiza investicijskog proračuna
PESTLE analiza	Metode upravljanja / obračuna troškova
7-K model	Metode vrednovanja poslovnih partnera
Kano model	Analiza točke pokrića
Porterovih „pet sila”	Obračun troškova procesa, kvalitete, okoliša i dr.
Analiza konkurencije	ABC / Paretova analiza
Analiza okruženja	XYZ analiza
Analiza potencijala	Scoring modeli
Analiza životnog vijeka proizvoda	...
Portfolio analiza	
BCG matrica	
GE-McKinsey matrica	
BSC / SBSC	
Six Sigma	
Obračun ciljnih troškova	
Benchmarking	
Shareholder Value Analysis	
EVA (Economic Value Added)	
MVA (Market Value Added)	
...	

Kako je vidljivo, prethodno promatrana Space matrica promatrana je kao strateški instrument kontrolinga pod instrumentima analize okruženja, potencijala ili pak jakosti i slabosti. Kao što je vidljivo na razmatranom primjeru Space matrice, a u nastavku će se vidjeti na primjeru



Balanced Score-carda, pojedinačni instrumenti kontrolinga, osim što imaju različitu namjenu, upotrebljavaju i različite dimenzije (Meter, 2017.).

Ono što Balanced Scorecard u suštini predstavlja jest sredstvo planiranja i dugoročnog upravljanja strategijom, odnosno predstavlja uravnoteženi sustav rezultata poslovanja u cilju ostvarenja svrhe i temeljnog cilja poslovanja (Kaplan i Norton, 1996.) Isti autori navode četiri kritična procesa strateškog menadžmenta koje se primjenom Balanced scorecarda, kao instrumenta kontrolinga, lakše odgonetavaju:

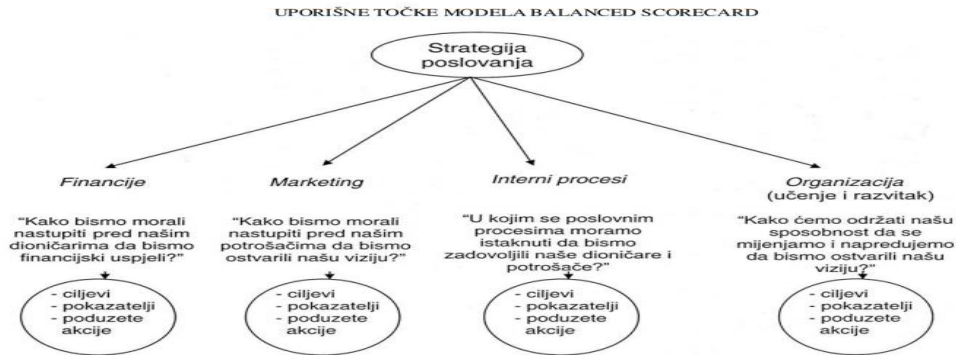
- objašnjenje i prevođenje vizije i strategije
- komunikacija strategije i njenog odnosa s operativnim ciljevima
- planiranje, postavljanje ciljeva i usklađivanje ciljeva na svim razinama poduzeća
- poboljšavanja feedbacka te učenje.

Također, ovaj model služi mjerenju rezultata kroz sljedeće perspektive (Stipanović, 2006.):

- financijsku perspektivu – *Kako multiplicirati profit koji djeluje kao pokretač poslovanja?*
- perspektivu klijenta – *Kako ostvariti što veće zadovoljstvo klijenata s postojećom resursnom osnovom?*
- perspektivu internog procesa – *Kako ostvariti sinergiju poslovnih procesa u stvaranju maksimalne pružene kvalitete proizvoda i usluga?*
- perspektivu učenja i rasta – *Kako poticati promjene kroz intelektualni kapital, znanje, vještine i kompetencije djelatnika?*

Osim toga, Balanced score-card predstavlja i alat koji povezuje operativnu izvrsnost, odnos s klijentima te inovativnost, što usklađuje sa strategijom upravljanja ljudskim resursima (ibid.). Prema Renku (2000.), osobitosti promatranog modela Balanced-scorecarda leže u nadopunjavanju temeljnih financijskih pokazatelja. Naime, prijašnji sustavi pokazatelja performansi poduzeća temeljili su se na tradicionalnim financijskim pokazateljima, no u današnjem dinamičnom poslovanju samo financijski pokazatelji nisu dostatni za kvalitetnu izgradnju poslovanja. Prijašnje sustave tradicionalnih pokazatelja efikasnosti ili neefikasnosti poslovanja BSC model ostvaruje pokazateljima na četiri ključne razine poslovanja (financijska, marketinška, organizacijska, interna). Na slici 3 vidljive su uporišne točke ovog modela.

Zato se osobitosti BSC-a temelje na povezivanju ciljeva postavljenih u okviru ključnih varijabli poslovanja u jednu cjelinu te, uz pomoć različitih pokazatelja, omogućuje kontrolu implementacije novih strateških koncepata. Jednostavnije rečeno, ovaj model omogućuje rukovoditeljima pravovremeno otkrivanje jesu li ostvarena poboljšanja u jednom području poslovanja eventualno štetila ili doprinijela nekom drugom području poslovanja (ibid.).



Slika 3: Prikaz uporišnih točaka modela BSC

(Renko, 2000).

Dakle, ukoliko se nastoji svrhovito i potpuno upotrebljavati instrumente kontrolinga, potrebno ih je provesti kroz tzv. koncept PAŽ, P- koncept postojećeg stanja; A – koncept aktivnosti; Ž –koncept željenog stanja (Meter, 2017.). Isti autor naveden koncept provodi kroz tri koraka te zorno dočarava slikom 4. Ukoliko se želi postići kvalitetan učinak na performans poduzeća, definirani koraci (Utvrđivanje postojećeg stanja – Definiranje željenog stanja – Usuglašavanje aktivnosti) se ne bi trebali preskakati.



Slika 4:Koncept PAŽ kroz tri koraka

(Meter, 2017.)

## 4. RASPRAVA

Strateški menadžment čije odluke pripadaju u domenu najviše rangiranog – top-menadžmenta, zahtjeva razmatranje odrednica poduzeća, ali i njegovih eksternih čimbenika. Odlučivanje o strateškim koracima na ovoj razini često donosi presudne odluke po poduzeće. Vremenski i širok prostorni horizont koji strateške promjene dotiču, dugoročno utječu na performansu poduzeća, a upravo strateški menadžment predstavlja temelj prema kojemu se poduzeće usmjerava u uvjetima turbulentnog tržišta.

Zbog toga, neovisno o djelatnosti poduzeća, određuje se zadatak i značaj istraživanja tržišta unutar poduzeća. Značaj same procjene performansi odnosi se na bolju prilagodbu elementima okruženja, odnosno na odgonetavanje veličina potencijalne, efektivne i tržišne potražnje u cilju zadovoljavanja prodaje, odnosno potreba potrošača. Upravo proces procjenjivanja tržišnog stanja omogućuje stvaranje pretpostavki temeljenih na analiziranju magnituda vrijednosti radi evolucije poduzeća u budućnosti, što omogućuje gospodarskom subjektu bolju pripremu za budućnost u uvjetima tržišnog okruženja.

Jednim od najznačajnijih analiza magnituda vrijednosti poduzeća smatra se model strateškog pozicioniranja i evaluacije aktivnosti, odnosno Space model. Takav model predstavlja značajno sredstvo u identifikaciji strateške pozicije poduzeća, a time i analiziranje performansi poduzeća na tržištu. Ono što obilježava Space matricu jesu dimenzije koje zahvaća – financijska snaga, konkurentska prednost, stabilnost okruženja i snaga grane. Space matrica smatra se relativno jednostavnim modelom za primjenu procjene performansi poduzeća. Naime, ovaj model usmjerava menadžere na racionalno donošenje odluka kroz procjenjivanje dimenzija i njihovih čimbenika te ispitivanje mogućih strateških alternativa.

Međutim, razmatrajući cjelokupni koncept ovoga modela postavlja se može bitni problem pri svrstavanju faktora unutar dimenzije. Naime, svaka dimenzija obuhvaća pojedine čimbenike, tzv. predložene čimbenike dimenzije. Upravo zbog predloženih čimbenika, u literaturi se često postavlja pitanje je li moguća izmjena navedenih čimbenika, dopuna nekim drugim čimbenicima ili korigiranje samih čimbenika unutar pojedine dimenzije? Jednako tako, problem ljudske pogreške jest kod ovog modela na visokoj ljestvici rizičnosti matrice. Naime, ocjenjivanje pojedinih čimbenika unutar dimenzije ovisi o samoprocjeni menadžera, zbog čega je njihova objektivnost često upitna.

Jednako tako, ocjenjivanje čimbenika unutar pojedinih dimenzija vrši se ocjenama od 0 do 6, neovisno o prirodi i značaju svakog pojedinog čimbenika. Naime, nemaju svi čimbenici isti relativni značaj niti za dimenziju niti za poduzeće.

Zadatak menadžmenta jest osiguravanje konkretnih odluka u cilju uspostavljanja ravnoteže između efikasnosti i postojećih resursa, zbog čega predstavlja važnu komponentu upravljačkog procesa svakog gospodarskog subjekta. Upravo Space matrica omogućava dijagnosticiranje sadašnjeg ili budućeg strateškog položaja razmatranjem unutarnjih i vanjskih odrednica poduzeća, u čemu i počiva temeljna vrijednost ovog modela. Navedeno sugerira na zaključak kako izloženost menadžera promatranim alatima pri kreiranju strategije često dovodi do izravnijih i konkretnijih odluka strateškog usmjeravanja. Dakle, promatrani elementi, odnosno dimenzije modela Space matrice, kao elementi definiranja stanja gospodarskog subjekta, izazivaju konkretnu analizu tržišnog stanja te motiviraju menadžment na usmjeravanje u moguće prvotno neplaniranim smjerovima. Zapravo, elementima ovog alata, Space matrice, se konceptom klasičnog istraživanja tržišta, eksterne i interne analize samog gospodarskog subjekta, nastoji prvotno ukazati na trenutnu poziciju i potencijale promatranog gospodarskog subjekta, zatim odrediti stratešku opciju između četiri dane dimenzije matrice, usmjeriti na konkretne poteze i, na koncu, pozvati ga na akciju – koja će rezultirati strateškim planom subjekta.

Hipotezom H1 nastojala se utvrditi korelacija između primjene Space matrice kao načina *analiziranja stanja gospodarskog subjekta i efikasnosti poslovanja*. Navedenom hipotezom, a temeljem pregleda dostupne literature iste tematike, utvrđuje se postojanje jasnog odnosa između analiziranja postojećeg stanja gospodarskog subjekta pomoću alata Space matrice i donošenja strateških odluka koje usmjeravaju gospodarski subjekt na poticanje zatopljenih potencijala. Navedenim se može utvrditi tvrdnja o učinku korištenja Space matrice u procjenjivanju performansi poduzeća.

Ovim se radom, koji obuhvaća pregled dostupne literature, potvrdila korist i učinkovitost analiziranja tržišta pomoću dostupnih alata, u ovom slučaju potvrđujući korist alata Space matrice. Stoga, na gospodarskim je subjektima, i njihovim rukovodećim timovima, da kreativno iskoriste navedene dimenzije alata Space matrice - kako bi postigli razumijevanje djelovanja i rezultata svojih aktivnosti, odnosno kako bi povećali razinu svog tržišnog udjela potičući i razumjevajući proces donošenja odluka pri kreiranju strateškog plana svog gospodarskog subjekta.

## 5. ZAKLJUČAK

Povijesno razmatrajući, značaj pravovremenog iskorištavanja promjena uzrokovanih zahtjevima s tržišta, s ciljem povećanja prodaje, sve više raste. Glavna teza svakog gospodarskog subjekta jest kako racionalizirati proizvodnju, odnosno, kako ostvariti najracionalniji učinak u okviru svog djelovanja. Neovisno radi li se o proizvodnom, uslužnom ili trgovinskom subjektu, nameće se temeljni zadatak unutar njegovih granica - istraživanje tržišta. Značaj samog definiranja pozicije i kreiranje strategije obuhvaća prilagodbu kulturnim elementima i trendovima, odnosno odgonetavanje veličine potencijalne, efektivne i tržišne potražnje u cilju ostvarenja boljih performansi gospodarskog subjekta kroz zadovoljavanja prodajnih ciljeva, ali i potreba potrošača. Upravo proces analize okruženja razmatranog gospodarskog subjekta omogućuje stvaranje pretpostavki za buduće potencijalne aktivnosti poduzeća.

Ekonomska nestabilnost potaknuta slomom velikih tržišta, poput američkog, rezultirala je novim procesima i odrednicama poslovanja, ali i novim oblicima konkurencije. Zbog navedenih nestabilnosti, velik značaj u razvoju postojećih, ili pokretanju novih gospodarskih subjekata, tzv. start up-ova, odigrava optimizacija poslovanja. Naime, dinamično tržište prouzrokovalo je učestale promjene okruženja u kojemu gospodarski subjektu posluju. Upravo zbog navedenog, potreba za primjenom integriranog pristupa sve više jača te se naglasak često stavlja na proces optimizacije poslovanja u suradnji sa ostvarenjem strateških ciljeva. Ovakav pristup moguće je ostvariti jedino detaljiziranjem internih poslovnih procesa, ali i interesa svih zainteresiranih strana iz okruženja.

Brzina promjena uvjeta na tržištu od rukovodstva gospodarskog subjekta zahtjeva često razmatranje indikatora uspješnosti provedbe strateških ciljeva. Metode, standardi i mjerenja performansi u današnjem tržišnom okruženju, zahtjevaju snažan i uigran rukovodeći tim. Temeljna značajka razmatrane Space matrice nije samo pregled stanja tržišta ili okruženja, već predstavlja i pružanje dosljednih, odgovarajućih strategija koje usmjeravaju buduće djelovanje kroz izgradnju konkurentne prednosti. Upravo je space matrica instrument koji razmatra tržišnu poziciju gospodarskog subjekta kroz uspostavljanje internih i eksternih odnosa, što se često definira kao osnova uspješne strategije.

## 6. LITERATURA

### 6.1. Knjige i članci:

1. Buble, M.: *Osnove menadžmenta*. Zagreb, Sinergija, 2006., str. 111.
2. Buble, M.; Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž.; Gonan Božac, M.; Galetić, L.; Ljubić, F.; Pfeifer, S.; Tipurić, D. (2005.): *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija.
3. Calzarossa, M.A., Raymond, A.M. (1998.): Editorial: *Tools for Performance Evaluation*; Dblp, Computer science bibliography.
4. Certo, C. S.; Peter, J. P. (1993.): *Strategic Management: a Focus on Proces*. 2nd ed. Burr Ridge, Illinois, Austin Press Irwin.
5. Cummings, S., Wilson, D. (2003.): *Images of strategy*. Blackwell/Wiley.
6. Dujanić M. (2006.): *Osnove menadžmenta*; Veleučilište u Rijeci, Rijeka, str.40-42; 49-56.
7. Drucker, F. P. (1992.): *Inovacije i poduzetništvo*, Zagreb: Globus.
8. Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978.): *Strategy formulation: Analytical concepts*; the field's first textbook.
9. Ivančić, V. (2015.): *Zašto i najbolje strategije propadaju? Iskustvo velikih hrvatskih poduzeća*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Strategija korporacije - sadašnja budućnost; Ekonomski pregled, 66 (5), 495-520.
10. Ivančić, V., Jelenc, L. (2012.): *Ivan Mencer: Strateški menadžment upravljanje razvojem poduzeća*. Teb Poslovno savjetovanje Zagreb.
11. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008.): *Exploring corporate strategy*; 8th Edition. FT Prentice Hall.
12. Kadlec, Ž. (2013.): *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*; Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici; UDK 005.5.
13. Kaplan, R., Norton, D. (1996.): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*; Harvard Business School Press.
14. Klaić, B. (1978.): *Rječnik stranih riječi*, NZMH Zagreb 1978., str. 1270
15. Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S., Jović, I. (2012.): *Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima*. Oeconomica Jadertina.
16. Krstić, B. (2013.): *Space matrica – instrument strategijskog menadžmenta za identifikovanje strategijske pozicije preduzeća*; Ekonomski fakultet, Niš.

17. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009.): *Menadžment: priručnik za nabavu*, Ekonomski fakultet u Splitu.
18. Mencer, I. (2003.): *Strategijski menadžment i poslovna politika*, Rijeka, Vitagraf.
19. Meter, M. (2017.): *Kontroling u praksi: Instrumenti kontrolinga*. Zagreb, Poslovna učinkovitost.
20. Meter, M., Ramljak, B., Žager, K. (2016.): *Konceptualni model poslovnog informacijskog sustava za upravljanje poslovnim rezultatom*; Kontroling u praksi - najnoviji trendovi u kontrolingu. Zagreb: Poslovna učinkovitost.
21. Pearce, J., Robinson, R. (2007.): *Strategic Management, Planning for domestic and global competition*. McGraw-Hill Companies Inc., New York, N.Y
22. Ponce-Ortega, J.M., Hernandez-Perez, L.G. (2019.): *Performance Evaluation. Optimization of Process Flowsheets through Metaheuristic Techniques*. Springer International Publishing.
23. Porter M. (1996.): *What is Strategy?*; Harvard Business Review. str.63
24. Previšić J., Ozretić Došen Đ.,(2004.): *Marketing*, II. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Adverta, Zagreb
25. Radder, L., Louw, L. (1998.): *The Space Matrix: A Tool for Calibrating Competition, Long Range Planning*, Vol.31, No. 4.
26. Radoš, T. (2011.): *Problemi procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima*, Ekonomski vjesnik, (24), 1:137-154.
27. Rahmani, H., Rahmani, S., Yazdanpanah, A.A. (2014.): *A reflection on obstacles to successful implementation of strategy in free trade zone of Chabहार*, Proceedings of 25th International Business Research Conference.
28. Renko, F. (2000.): *Mogućnost primjene modela "Balanced scorecard" na području financijskih institucija: primjer iz Hrvatske poslovne prakse*. Zagreb, UDK 338.9:336.1:338.01(497.5)
29. Rumelt, R. (2011.): *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Profile Books.
30. Rupčić, N., Jelenc, L.(2003.): *Comprehensive Strategic Decision-Making Model in Building Sustainable Competitive Advantages Management and Organizational Development*, Zbornik radova: 22nd International Scientific Conference on Development of Organizational Sciences / Florjančić, Jože ; Jasenko, Jože ; Drakulić, Mirjana ; Paape, Björn ; Kaluža, Jindrich (ur.). - Kranj : Moderna organizacija.. 482-492 (ISBN: 961-232-151-5).

31. Segev, E. (1995.): *Corporate Strategy Portfolio Models*, International Thompson Publishing.
32. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga.
33. Thompson Jr., Arthur A., Strickland III, A.J., Gamble, John E. (2008.): *Strateški menadžment*; MATE d.o.o. Zagreb, str. 17-42; 115-137.
34. Tipurić, D. (1994.): *Odlučivanje kao proces*; Ekonomski analitičar, Zagreb, December, 1994, str. 22
35. Wheelen, T.,L., Hunger, D.,J. (2012.): *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13 Edition.
36. Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L. (2008): *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb.

## 6.2. Internetski izvori:

1. Čarić, M. (2016.): Financijska analiza poslovanja poduzeća Solaris d.d.; Ekonomski fakultet, Sveučilište Split. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:932/preview>, pristupljeno: 14.01.2019.
2. Ekonomski portal (2010.): Analiza potencijala kao suvremeni instrument istraživanja poslovanja; Dostupno na: <http://ekonomskiportal.com/analiza-potencijala-kao-suvremeni-instrument-istrazivanja-poslovanja/>, pristupljeno: 14.01.2019.
3. Erceg, A. (2018.): Nastavni materijali: Upravljanje operacijama poduzeća; Operativna strategija. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-operacijama-poduzeca/wp-content/uploads/sites/151/2018/10/2.-Operativna-strategija-2018.pdf>., pristupljeno: 18.12.2018.
4. Gverić, M. (2016.): Analiza marketinškog okruženja u marketing planu poduzeća „Trigonum Valens d.o.o.“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:423/preview>, pristupljeno 14.01.2019.
5. Hrga, P. (2016.): Analiza eksterne okoline poduzeća Kraš d.d.. Ekonomski fakultet, Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:661/preview>, pristupljeno: 14.01.2019.



6. Kassim, K. M. (2012.): What's the use of running if You are not on the right road; C6 – SWOT, SPACE, BCG, IE, QSPM. Dostupno na: <https://blogpapakamsol.blogspot.com/2012/04/c6swotpacebcgieqspm.html?m=1&fbclid=IwAR1UTrXU-BTmK9s0qsMuiqqA65IJdkIAOdXDc6Ah68Z27gClsDugaDjG5DM>, pristupljeno: 10.12.2018.)
7. Managementmania: Space Analysis, 2018. Dostupno na: <https://managementmania.com/en/space-analysis>, pristupljeno: 13.12.2018.
8. Oberman-Peterka, S. (2017.): Analiza poslovne grane. Pokretanje poslovnog pothvata. Ekonomski fakultet u Osijeku, Nastavni materijali. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/pokretanje-pos-pothvata/wp-content/uploads/sites/449/2018/03/PPP2\\_P4\\_Analiza-gospodarske-grane\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/pokretanje-pos-pothvata/wp-content/uploads/sites/449/2018/03/PPP2_P4_Analiza-gospodarske-grane_2018.pdf), pristupljeno: 14.01.2019.
9. Rajković-Pavlić, I. (2016.): Analizom konkurencije do kvalitetnog marketinškog plana. Plavi ured, Zagreb. Dostupno na: <https://plaviured.hr/analizom-konkurencije-do-kvalitetnijeg-marketinskog-plana/>, pristupljeno: 14.01.2019.
10. Stipanović, C. (2006.): Konceptija i strategija razvoja turizma – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija. Dostupno na: <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/062533ad-db41-46d1-89f8-be90a1346822.pdf>, pristupljeno: 20.12.2018.
11. Šehić-Kršlak (2016.): Analiza okoline; Strateški menadžment. Nastavni materijali iz kolegija Strateški menadžment. Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju. Dostupno na: [http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo\\_predavanje.pdf](http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo_predavanje.pdf), pristupljeno: 14.01.2019.
12. Talaja, A. (2012.): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst:967/preview>, pristupljeno: 20.01.2019.
13. Tipurić, D. (1998.): Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije. Ekonomski fakultet, Zagreb. Nastavni materijali. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>, pristupljeno: 14.01.2019.

14. Tipurić, D. (2014.): Situacijska analiza: Strateška analiza industrije, strateških skupina i konkurenata. Nastavni materijali, Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-4%20-%20Situacijska%20analiza%20-%20analiza%20industrije%20i%20konkurenata.pdf>, pristupljeno: 12.01.2019.
15. Zgrablić, M. (2017.): Analiza makrookoline poduzeća. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1602/preview>, pristupljeno: 14.01.2019.

## **7. POPIS SLIKA I TABLICA**

### **7.1. Popis slika**

Slika 1: Analiza okruženja i njen utjecaj na rezultat poduzeća.....	10
Slika 2: Koncept Space matrice. ....	14
Slika 3: Prikaz uporišnih točaka modela BSC .....	27
Slika 4:Koncept PAŽ kroz tri koraka .....	27

### **7.2. Popis tablica**

Tablica 1: Čimbenici razmatranja četiriju dimenzija Space matrice.....	15
Tablica 2: Prikaz klasifikacije instrumenata kontrolinga.....	25

## OSOBNJE INFORMACIJE



### Bušljeta Toni

📍 Alojzije Stepinca 66a, 31500 Našice (Hrvatska)

📞 0989878340

✉ busljeta.toni@gmail.com

## RADNO ISKUSTVO

---

### Prodajni predstavnik

Coca Cola HBC Croatia, Split (Hrvatska)

Odgovornosti:

- sudjelovanje u MIT-u 2012 (Horeca, Retail)
- obavljanje poslova prema zadanim tjednim i mjesečnim targetima s ciljem povećanja udjela u prodajio
- odgovornost za naplatu potraživanja fakturirane robe
- ugovaranje i održavanje partnerskih odnosa s ključnim kupcima
- dnevni izvještaj s terena (SAP)
- osiguranje stalne popunjenosti polica prema strategiji izlaganja proizvoda (merchandiser), promocijski materijali
- promoviranje i unaprjeđivanje branda

### Mlađi referent

Avant Car, Zagreb

Odgovornosti:

- rezervacije i najam vozila s tendencijom povećavanja prodaje
- ugovaranje dugoročnih najмова
- koordiniranje novozaposlenih
- savjetovanje klijenata o dodatnim uslugama prema preferencijama
- izdavanje i pregled vozila iz flote/ briga o održavanju vozila (servis)
- odgovaranje i rješavanje pritužbi klijenata
- obrada telefonskih poziva i e-mail upita
- izvršavanje dodatnih usluga - privatni vozač klijenata

### Administrator

Konzum d.d. - logistički centar

Odgovornosti:

- evidentiranje ulaznih/izlaznih naloga

- obrada naloga za izdavanje (otpremnice)
- analiza i poboljšanje skladišnih operacija
- evidencija članstva unutar loyalty sustava (MultiPlus)

#### Administrator/ Asistent

Nogometni klub Kustošija, Zagreb (Hrvatska)

Odgovornosti:

- vođenje i održavanje internetske stranice, *social media marketing (Facebook)*
- naplata i evidencija klupskih članarina
- organizacija Međunarodnog turnira pri Hrvatskom nogometnom savezu za djecu do 10 godina
- asistencija pri vođenju otvorene nogometne škole

#### Pomoćni radnik

Skladište Cargo, Zagreb

Odgovornosti:

- preuzimanje i izdavanje robe
- evidencija o stanju robe na zalihama
- deklaracije

## OBRAZOVANJE OSPOSOBLJAVANJE

I

---

2012–2019

stručni specijalist ekonomije, spec.oec.

Veleučilište Baltazar Adam Krčelić, Zagreb (Hrvatska)

2008–2012

Ekonomist

Srednja škola Isidora Kršnjavog, Ekonomska škola Našice

## OSOBNJE VJEŠTINE

---

Materinski jezik

hrvatski

Strani jezici

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	

engleski

B1

B1

B1

B1

B1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA

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

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

korištenje Microsoft Office paketa, IOS, Android

Vozačka dozvola

B

DODATNE  
INFORMACIJE

Tečajevi

Program stručnog mentoringa (Udruga multitasking menadžera), 2017.

