

# Strateško upravljanje na primjeru zdravstvenog sektora

---

**Kušt, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:909189>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**

*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**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MARIJA KUŠT**

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE NA PRIMJERU**  
**ZDRAVSTVENOG SEKTORA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij  
Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**ZAVRŠNI RAD**

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE NA PRIMJERU  
ZDRAVSTVENOG SEKTORA**

**Mentor:  
Karlo Jurač, mag. oec., pred.**

**Studentica:  
Marija Kušt**

**Naziv kolegija:  
RAZVOJNE STRATEGIJE I PROJEKTNO POSLOVANJE**

**JMBAG studentice:  
0234061338**

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SAŽETAK .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1. UVOD .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>2. POJAM I ZNAČENJE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA .....</b>            | <b>4</b>  |
| 2.1. Važnost strateškog upravljanja .....                          | 5         |
| 2.2. Poslovna strategija .....                                     | 7         |
| 2.3. Strategija troškova vodstva .....                             | 8         |
| 2.4. Strategija fokusiranja .....                                  | 9         |
| 2.5. Proces formuliranja strategije .....                          | 10        |
| 2.6. Provedba strategije.....                                      | 11        |
| <b>3. PROCES STRATEŠKOG UPRAVLJANJA PODUZEĆA .....</b>             | <b>13</b> |
| 3.1. Faze strateškog upravljanja.....                              | 13        |
| 3.2. Strateško planiranje u zdravstvu .....                        | 14        |
| 3.3. Implementacija strategije .....                               | 16        |
| 3.4. Analiza interne okoline .....                                 | 18        |
| <b>4. STRATEŠKE PROMJENE NA PRIMJERU CROATIA POLIKLINIKA .....</b> | <b>20</b> |
| 4.1. Općenito o Croatia poliklinici.....                           | 21        |
| 4.2. VMOST analiza .....   | 23        |
| 4.3. Analiza dionika .....   | 24        |
| 4.4. Kvaliteta i odnosi zaposlenika .....                          | 27        |
| 4.5. Pestle analiza.....   | 29        |
| 4.6. SWOT analiza.....   | 32        |
| 4.7. TOWS analiza.....   | 36        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.8. Strategija poslovanja Croatia poliklinike..... | 37        |
| <b>5. ZAKLJUČAK .....</b>                           | <b>39</b> |
| <b>6. IZJAVA.....</b>                               | <b>40</b> |
| <b>6. POPIS LITERATURE: .....</b>                   | <b>41</b> |
| <b>7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>     | <b>42</b> |
| 7.1. POPIS SLIKA .....                              | 42        |
| 7.2. Popis tablica.....                             | 42        |

## SAŽETAK

U ovom završnom radu pisat će se o strateškom upravljanju u zdravstvenom sustavu. Koristit će se materijali i primjeri iz svakodnevnog poslovanja u privatnoj poliklinici i ocjenjivati vrste usluga koje ista nudi, te zadovoljstvo korisnika usluga. Proučavati će se način pružanja zdravstvene njege, kvaliteta naprednih materijala i sredstava koja se koriste u poliklinici. Kroz završni rad spomenuti će se način pristupa pacijentima u ovoj zdravstvenoj organizaciji, te težnja za poboljšanje usluga i potpunim zadovoljenjem korisnika. Kao jedan od važnih čimbenika poslovanja navodi se i konkurencija koja je od velike važnosti kod svakog poslovanja. U završnom radu svakako će se spomenuti i način, odnosno organizacija posla i koliko je važno, te koliko je potrebno uložiti za potpuni fokus na osobu koja traži uslugu već spomenute organizacije. Uz kvalitetno pružanje usluge, tema će se dotaknuti i korištenja uređaja i postoji li dovoljan broj sredstava i uređaja da bi se mogla pružiti potpuna skrb za korisnike usluga, te praćenje trenda na tržištu. Koliko je organizacija u napretku ili zaostatku. Koje promjene je potrebno i koliko često uvoditi i realizirati da bi se dostigao željeni cilj i omogućilo kontinuirano poslovanje, sukladno tržištu, vremenu i podneblju u kojem se obavlja usluga i ostalo. Ciljevi ovog rada su strateški prikazati način poslovanja, kako organizacija treba centrirati i prema čemu treba težiti da bi bila uspješna. Cilj je prikazati kako na najbolji, a i najlakši način postići strateški cilj, koje su vrste i načini. Također, treba mijenjati strategiju da bi se postigao cilj ili zadržavati stari prepoznatljivi oblik strateškog planiranja.

**Ključne riječi:** strategija, zdravstvo, upravljanje, organizacija

# STRATEGIC MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE HEALTH SECTOR

## ABSTRACT

This paper will be written about strategic management in the health system. Materials and examples from everyday business in a private polyclinic will be used and the types of services it offers, as well as the satisfaction of service users, will be evaluated. The way of providing health care, the quality of advanced materials and means used in the polyclinic will be studied. Through the final paper, the approach to patients in this healthcare organization will be mentioned, as well as the aspiration to improve services and complete user satisfaction. Competition is mentioned as one of the important factors of business, which is of great importance in every business. The final paper will definitely mention the method, that is, the organization of the work and how important it is, and how much it is necessary to invest in order to fully focus on the person seeking the service of the already mentioned organization. In addition to quality service provision, the topic will also touch on the use of devices and whether there is a sufficient number of resources and devices to be able to provide complete care for service users, as well as monitoring trends in the market. How many organizations are progressing or falling behind. What changes are necessary and how often to introduce and implement in order to reach the desired goal and enable continuous business, in accordance with the market, time and climate in which the service is performed and so on. The goals of this paper are to strategically show the way of doing business, how the organization should focus and what it should aim for in order to be successful. The goal is to show how to achieve a strategic goal in the best and easiest way, what are the types and ways. Also, one should change the strategy in order to achieve the goal or retain the old recognizable form of strategic planning.

**Key words:** strategy, healthcare, management, organization

## 1. UVOD

Svrha ovog stručnog završnog rada je prikazati sve segmente strategija koje se koriste u zdravstvenom sustavu, a na primjeru poliklinike „Croatia poliklinika“. Za rad su se koristile tekstualne vrste informacija iz predmeta i raznih izvora kao što su članci iz prijašnjih seminara, zdravstvenih kongresa, statističkih informacija o strateškom planiranju, knjige i ostalo. U usporedbi s prijašnjim funkcioniranjem zdravstvenog sustava i današnjim dogodile su se značajne promjene. Zbog toga je odabrana baš ova tema jer je funkcioniranje takve vrste sustava vrlo važan segment današnjice, kako za zdravstvene djelatnike, tako i za sve ljude koji koriste taj isti sustav. Dakle, važnost u ovom radu je naznačiti promjene i načine na koje se zdravstveni sustav kod strateškog planiranja može poboljšati, a i koje su prijetnje za isti, te također koje prilike se danas mogu koristiti, odnosno koje postoje da bi se ostvario napredak.

Ljudi trenutno žive u razdoblju visokog i brzog tehničkog napretka, stoga se u to svakako ubraja i grana medicine koja strahovito brzim tempom danas napreduje što je vrlo važno, ako ne i najvažnije za ljudsku populaciju. Uz napredak i stalno usavršavanje medicinskog osoblja, također važan faktor je mehanizacija, odnosno aparati i strojevi na kojima se vrše i obavljaju pregled čiji razvoj je u proteklih nekoliko godina naglo porastao. Sve više se pregledi obavljaju na modernim uređajima koji su precizniji, jednostavniji za korištenje i bolje prilagođeni samom pacijentu koji obavlja pregled.

Također, u zadnje vrijeme može se primijetiti znatni rast i razvoj, odnosno otvaranje novih organizacija uz državne bolnice. To su privatne poliklinike koje se opremaju modernim uređajima i omogućuju bolju kvalitetu na primjer neke radiološke snimke i slično. Isto tako uz moderne uređaje i ostalu opremu, u privatnim poliklinikama se ljudima omogućuje pristupačnost, odnosno mogućnost da svaki pojedinac ima svoje određeno vrijeme za obavljanje potrebnih pregleda, a što je danas jedna od najvažnijih stavki. Opremanje i dobra komunikacija danas su ključan faktor za rast i razvoj neke organizacije jer na taj način ista raste i pozitivno se razvija. Kvalitetna vizija organizacije, spremnost na velika ulaganja u proizvode dovodi do napretka i ostvarenja cilja.

U ovom završnom radu spominjat će se strateški planovi, misija i viziju organizacije, te način dosadašnjeg poslovanja. Odmah na početku prema spomenutom djelovanju poliklinike na različitim lokacijama može se naslutiti da je poslovanje ove organizacije trenutno u usponu, što ćemo niže u tekstu moći prema drugim segmentima poslovanja prepoznati. Važno je naglasiti kako



bi organizacija došla na visoku ljestvicu izvrsnosti potrebna su jako velika ulaganja i investiranja u određene projekte, marketing prije svega i ostalo. Važna stavka kod projekta u koji se ulaže kako bi se pokrenula neka organizacija je marketing. On služi kao važan pokretač jer se preko njega predstavlja usluga, privlači se ljude i prezentira im se kvaliteta, te navode razlozi korištenja baš te određene usluge uz sve već postojeće. Isto tako, važno se je danas u moru privatnih poliklinika i pružanja usluga znati istaknuti, osmisliti nešto što će organizaciju istaknuti od svih ostalih sličnih.

Na tržištu se danas svakodnevno razvija i pojavljuje nešto novo, naprednije, bolje, kvalitetnije. Potrebno je pratiti tržište, ono što najviše privlači ljude i brzo reagirati da sama organizacija ne zaostane spram ostalih. Danas se još uvijek može u okolini primijetiti neku uslužnu djelatnost koja je ranije poslovala vrlo dobro, može se reći odlično, možda slovila kao neka od najpoznatijih organizacija, a sada ta ista više ne radi. Odmah se može primijetiti da je jedan od razloga taj što ta ista organizacija nije išla u korak s vremenom, već je ostala na poziciji i vrhuncu koji je dosegla možda dvadeset godina ranije, a to svakako nije dobar primjer današnjim organizacijama.

## 2. POJAM I ZNAČENJE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

Strateško upravljanje temelji se na ranijim razmišljanjima i tekstovima koji govore o strategiji, a datiraju tisućama godina ranije. Disciplina je nastala još 1950.-ih i 1960.-ih godina prošlog stoljeća (Kiechel, 2010). Strategija je tada imala nešto drugačije značenje od ovog današnjeg, a to je sveukupno upravljanje vojnim operacijama, te upravljanje aktivnostima na samom bojnopolju. Strateško upravljanje predstavlja proces pažljivog odabira politika, razvoj kapaciteta i interpretaciju ili razumijevanje okruženja. Jaki globalni igrači definiraju pravila konkurentске borbe. Strateški usmjereno poslovanje je poslovanje gdje se organizacije međusobno povezuju.

Dakle, od malih poduzeća kroz povezivanje nastaju mega kompanije. Razumijevanje treba dolaziti od strane lidera, odnosno menadžera kako bi fokusirano vodili i upravljali organizacijom, te težili prema ciljevima koji su postavljeni. Postoji nekoliko definicija strategije, a jedna od njih glasi: „Svjesnu potragu za akcijama koje će osigurati konkurentsku prednost za realizaciju poduzeća.” (Henderson, 1989). Strategija je utvrđivanje osnovnih dugoročnih ciljeva neke organizacije, raspodjela sredstava potrebnih da se ti isti ciljevi ostvare, te usvajanje pravca djelovanja. Naime, potrebno je razraditi točan plan po kojemu će se raditi da bi se došlo do željenog rezultata. Poduzeće može i ne mora imati strategiju, no strategija podrazumijeva pisani strateški plan. U psihološkom smislu, ne može se bez strategije, a svako ponašanje koje je usmjereno i ciljano ka nečemu je povezano s nekom vrstom strategije. Postoje razne vrste strategija, to su na primjer ekonomske, političke, obrazovne, sportske i ostalo.

Kod strateškog upravljanja također možemo izdvojiti neka područja na kojima je važno postaviti ciljeve, a to su produktivnost, inovacije, odgovornost, profitabilnost, financijski resursi, dobra organizacija i kvaliteta zaposlenika. Sve ove stavke potrebne su kako bi se došlo do krajnjeg odnosno do željenog cilja kojeg organizacija planira ostvariti. Važno je pratiti trendove na tržištu, ali i općenito u svijetu da bi se organizacija prilagodila onome što je trenutno i konkretno traženo među populacijama. (Plantak Pul, 2018).



*Slika 1. Elementi VMOST analize*

Izvor: Nastavni materijali kolegija Razvojne strategije i projektno poslovanje, Veleučilište Baltazar Zaprešić

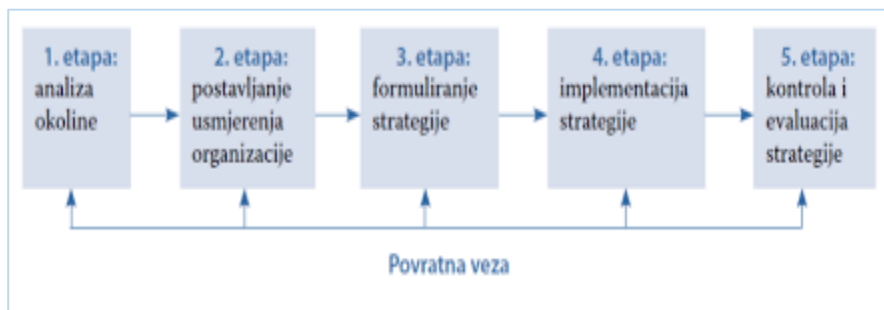
## **2.1. Važnost strateškog upravljanja**

Strateško upravljanje vodi poduzeće u određenom smjeru, definira ciljeve organizacije i utvrđuje realne ciljeve koji su u skladu s vizijom tvrtke. Cilj strateškog poslovnog upravljanja je stvoriti stratešku i konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. To se postiže oblikovanjem jasne vizije, misije i ciljeva organizacije u dugoročnoj vremenskoj perspektivi i primjenom strategija koje vode do postavljenog cilja. Strateško upravljanje pomaže organizaciji da napravi potrebne korake kako bi imala mogućnosti natjecati se na tržištu i postići željeni uspjeh, te ostvariti realizaciju planova i ciljeva koje je potrebno postaviti kako bi se uopće dovelo do pozicije za natjecanjem.

Postoje tri su principa u osnovi strategije, a to su stvaranje jedinstvene i vrijedne tržišne pozicije, praveći kompromise odabirom što poduzeće neće raditi i treće stvaranje prilagođenosti međusobnim usklađivanjem aktivnosti tvrtke kako bi podržali odabranu strategiju.

Strateško upravljanje potrebno je svakoj organizaciji jer ju priprema za buduće izazove i istražuje koje su prilike i mogućnosti na tržištu. Osigurava dugoročni opstanak organizacije i zna kako se nositi s konkurencijom, te opstaje u danas vrlo dinamičnom okruženju. Pomaže u razvoju temeljnih kompetencija i konkurentске prednosti, što pomaže u poslovnom opstanku i rastu. Osnovna svrha

strateškog upravljanja je stjecanje održivo-strateške konkurentnosti organizacije. To je moguće razvijanjem i primjenom takvih strategija koje stvaraju vrijednost za organizaciju. Fokusira se na procjenu prilika i prijetnji, imajući na umu snage i slabosti organizacije i razvijanje strategija za njezin opstanak, rast i širenje.



Slika 2. *Strateška analiza po etapama*

Izvor: Salaj, J. (2019) *Strateška analiza*. Split: Sveučilište u Splitu, P.T.O. „Vinceković“

Dok se pak strategija bavi kako je već ranije u tekstu navedeno utvrđivanjem osnovnih dugoročnih ciljeva organizacije, te raspodjela sredstava za ostvarenje tih ciljeva. No, bez obzira na razlike, u organizaciji su potrebne obje vrste upravljanja kako bi se planovi realizirali onako kako su zamišljeni i kako je prethodno planirano.

Ukoliko jedna od tih zakaže, bio to strateški ili operativni menadžment potrebno je tražiti nova rješenja koja su adekvatna za organizaciju, ali se svakako gubi redoslijed, plan i program koji je na početku zamišljen. Dakle, svi u organizaciji moraju djelovati jer su postignuća jednostavnija. Uspostavljene su strategije za određivanje smjera, usmjeravanje napora, definiranje ili razjašnjavanje organizacije i pružanje dosljednosti ili smjernica kao odgovor na okoliš. (Rupčić, 2018)

## **2.2. Poslovna strategija**

Strategijsko planiranje je prva faza strategijskog upravljanja u kojoj se formuliraju strategije. Radi se o logičnom i analitičnom procesu u kojem se određuje buduća pozicija poduzeća u odnosu na okolinu. (Thompson, 2002). Odabir poslovne strategije usko je povezan s obilježjima neke industrije. Postoji više vrsta poslovnih strategija koje se koriste u poslovanju, a to mogu biti generičke ili opće. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati, Porterove generičke strategije: strategije troškovnog vodstva, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja. (Porter, 1985)

Nadalje, koriste se još strategije ljudskih potencijala koje organizaciji omogućavaju da ima prave ljude postavljene i raspoređene na prava mjesta kako bi lakše mogli funkcionirati. Zatim, važnu ulogu imaju i informatičke strategije, financijske strategije, strategije u sklopu projektnog menadžmenta, strategije menadžmenta javnog sektora, strategije uredskog poslovanja i ostale.

Svaka od njih je potrebna organizaciji da bi se držala stabilna veza između ljudi, te svih ostalih segmenata. Ako se pogleda s financijske perspektive, važnost financija je pri samom strateškom vrhu iz razloga što otvara put čvrstom pristupu za praćenje rizika, a time se osigurava integritet tržišta i potpuna financijska stabilnost organizacije.

Također valja spomenuti i strategiju diferencijacije koja omogućuje inovativnost i jedinstvenost proizvoda kojeg organizacija ima, a intenzivan rast nudi razvoj i brže širenje na tržište koje vrlo brzo napreduje i vrijedno ga je pratiti.



Slika 3. Elementi poslovne strategije

Izvor: Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske, n.d., <https://zih.hr/konzalting/strategija-i-poslovni-procesi/stratesko-planiranje-i-upravljanje-implementacijom-strateskog-plana/>, 28.09.2023.

### 2.3. Strategija troškova vodstva

Strategija troškovnog vodstva je konkurentska prednost koja se ostvaruje niskim troškovima proizvodnje u odnosu na konkurente. Prodajom proizvoda po standardnim cijenama proizvođač ostvaruje veću profitnu maržu zbog nižih prosječnih troškova u odnosu na konkurente. Nižim troškovima proizvođač ima više mogućnosti da smanji cijene. (Pfeifer, 2017.)

Strategija vođenja troškova ima više izgleda za uspjeh u situacijama kada su proizvodi male dodane vrijednosti i relativno homogeni. Također u situacijama kada su tehnološki i socijalni trendovi u industriji relativno stabilni.

Isto tako uspješnost strategije ima više potencijala kada su potrebe kupaca slične, a kupci neskloni plaćati premijske cijene. Poduzeće je tako usmjereno na kontinuirano smanjivanje troškova što podrazumijeva veće kapacitete proizvodnje te outpute u odnosu na konkurenciju. Dakle, ostvarivati niže troškove nego što to čini konkurencija podrazumijeva upravljanje svim pokretačima troškova unutar lanca vrijednosti poduzeća.

## **2.4. Strategija fokusiranja**

Strategija fokusiranja je poslovna strategija koja je usmjerena na određeni tržišni segment koji ima određene želje, potrebe i svojstva, te na taj način nastoji graditi svoju konkurentsku prednost. Ova strategija ima za cilj zadovoljiti posebnim proizvodima ili uslugama krajnje potrošače u jednom ili nekoliko tržišnih segmenata.

Ona se odnosi na planiranje za slijedeći dan ili za budućnost u kojoj postoji neizvjesnost, te se očekuje da će se na kraju postići najbolji rezultati. Svakako, odluke o samoj strategiji su vrlo složene, a rizici ove strategije mogu biti zahtjevniji kupci, dolazak novih konkurenata na tržište ili promjena preferencije kupaca.

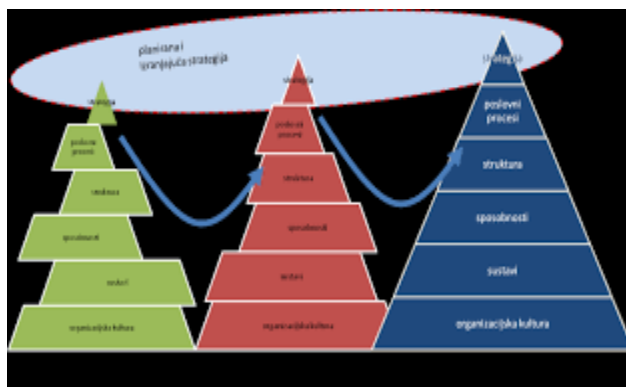
Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili skupinu segmenata u industriji te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu.

Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljanih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima. Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Poduzeće koje provodi strategiju fokusiranja koristi prednost suboptimizacije široko orijentiranih konkurenata u bilo kojem smjeru, a konkurenti možda ne zadovoljavaju potrebe određenog segmenta dovoljno kvalitetno, što otvara mogućnost za fokusiranje na diferencijaciju.

## 2.5. Proces formuliranja strategije

Formuliranje strategije nosi značenje određivanja i odabira najboljeg načina stvaranja strategije koja će poboljšati poslovanje poduzeća i odrediti njegovu budućnost, a uzimajući u obzir njegovu misiju, viziju i ciljeve. Prateći ove stavke može se vidjeti kako organizacija, poduzeće stvarno posluje. To najviše mogu zamijetiti i kontrolirati stakeholderi. Stakeholderi su zainteresirane strane u organizaciji, bez čije bi podrške organizacija prestala postojati a to na primjer mogu biti partneri, državne institucije, i ostalo. Formuliranje strategije uključuje analizu okruženja u kojem organizacija posluje, a zatim donošenje niza strateških odluka o tome kako će se organizacija natjecati. Prvi korak kod formuliranja strategija je formuliranje misije i vizije. (Buble, 2005).

To znači uspostavljanje mjerljivih ciljeva koje organizacija nastoji postići.



Slika 4. Proces formuliranja strategije (od razvitka do vrhunca)

Izvor: Tipurić, D. (2014.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

Drugi korak je prikupljanje i analiza informacija o vanjskim čimbenicima koji mogu utjecati na organizaciju, odnosno istražuju koje su prilike, prijetnje, snage i slabosti.

Nadalje, potrebno je razmotriti različite pristupe koji su mogući za postizanje ciljeva. Svrha formuliranja strategije poduzeća je bolja mogućnost, odnosno konkurentnost na tržištu, te se truditi za ostanak na istom. Zbog toga postoji veliki broj čimbenika koji utječu na formuliranje strategije.

Postoje i tri vrste formuliranja strategije, a to su korporativna razina, te je ona isključivo na razini cijelog poduzeća. Poslovna razina je razvijanje konkurentne prednosti za određenu poslovnu



jedinicu unutar organizacije i treća vrsta je funkcionalna razina. To je formulacija strategije na funkcionalnoj razini i uključuje analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja. Proces formuliranja strategije sastavni je dio strateškog upravljanja, jer pomaže u oblikovanju učinkovitih strategija za organizaciju, opstanak i rast u dinamičnom poslovnom okruženju. (Thompson, 2008).

## **2.6. Provedba strategije**

Provedba strategije odnosi se na izvršavanje planova kako bi se postigli dugoročni ciljevi poduzeća, te definiranje i praćenje vremenskog okvira u kojem se ciljevi koji su se postavili dostižu. Praćenje vremenskog okvira naziva se još i planning horizon. Provedba strategije može biti i tehnika kojom tvrtka razvija, integrira i koristi svoju strukturu, ljude, resurse, kulturu, te sustav kontrole. Prateći strategiju tehnikom se postiže prednost nad ostalim konkurentima koji se nalaze na tržištu. Kako bi se dostigao cilj potrebno je komparirati rješenja i tražiti različite alternative kojima će se na lakši, ali i uspješniji način doći do ostvarenja onoga što je zadano. Kod traženja alternative potrebno je varirati.

Provedba je drugi glavni proces strateškog upravljanja zbog toga jer provedba odlučuje na koji način će se resursi implementirati dok se dolazi do rezultata.

Implementacija se rezultira načinom na koji su strukturirani resursi organizacije, to mogu biti proizvod ili usluga, aranžmani za vođenje, komunikacija, poticaji i praćenje kako bi se među ostalim pratio napredak prema ciljevima. Ako postoji usklađenost između strategije i drugih elemenata poput raspodjele resursa, organizacijske strukture, radne klime, kulture, procesa i strukture nagrada, moguća je učinkovita provedba strategija.

Također, kako bi se kvalitetno provela strategija, potrebno je zadovoljiti i neke preduvjete. Preduvjeti su razvijanje pravilne organizacijske klime.

Ona podrazumijeva komponente unutarnjeg okruženja, što uključuje suradnju, razvoj ljudskih potencijala, stupanj predanosti i odlučnosti, učinkovitost i ostale. Razvijanje pravilne organizacijske strukture podrazumijeva način povezivanja različitih dijelova organizacije. Naglašava odnose između različitih imenovanja, položaja i uloga. Ako se strategije ne provedu na

ispravan način one propadaju. Da bi strategija imala kvalitetnu provedbu potrebno je isto tako pružiti točne i vrijedne informacije o proizvodima putem, naprimjer promotivnih aktivnosti. Potrebno je postići temeljne vrijednosti od kojih se mogu izdvojiti povjerenje zajednice i odgovor na potrebe kupaca koje isti traže. Na temeljnim vrijednostima zasniva se strateški okvir koji poduzeću omogućuje još bolji prolaz na tržište uz sve ostale strateške čimbenike koji su potrebni da bi se realizirali prethodno planirani ciljevi.

### **3. PROCES STRATEŠKOG UPRAVLJANJA PODUZEĆA**

Poslovna strategija može se definirati kao kombinacija svih donesenih odluka i radnji koje poduzeće radi zbog postizanja poslovnih ciljeva i osiguranja konkurentne pozicije na tržištu. Okosnica je poslovanja jer je putokaz koji vodi do željenih ciljeva.

Svaka greška u ovom planu može rezultirati time da se posao izgubi u gomili konkurenata. Odgovornost organizacije nije u kreiranju profita, već u kreiranju žive, vitalne, časne i odgovorne organizacije sa stvarnom prednošću u okruženju. Proces strateškog upravljanja može se primjeniti u svim tipovima organizacija. To mogu biti mala poduzeća, multinacionalne korporacije, neprofitne organizacije ili javni sektor. U učinkovitom procesu strateškog upravljanja ne može nedostajati uloga tima za strateško upravljanje. Timovi su ključni lideri i najvažniji u procesu. Oni odabiru koji će biti najbolji alternativni način djelovanja kako bi se donijele strateške odluke koje će biti pogodne za poduzeće. Također, tim se treba obvezati da će uspješno izvršiti one zadatke za koje su zaduženi, te opravdati one odluke koje su predložili i u konačnici za iste razradili plan. U procesu su vrlo važni ljudski resursi koji imaju veliku ulogu jer rješavaju potrebu radne snage da bi se uopće mogli napraviti timovi u poduzeću. Ljudski resursi pomažu osigurati da poduzeće, organizacija ima ljude s kvalitetnim, potrebnim vještinama. Provode sveobuhvatnu analizu radne snage kako bi identificirali koje su slabosti, a koje snage, te prednosti i nedostatke. (Buble, 2005).

#### **3.1. Faze strateškog upravljanja**

Temeljne faze u procesu strateškog upravljanja je provedba eksterne analize. To je analiza opće i poslovne okoline. Također, provodi se i utvrđivanje značajki interne okoline poduzeća, a tu spadaju kultura, struktura, resursi, te eksterna okolina koja se dijeli na opću i poslovnu okolinu. (Buble, 2005).

Nakon toga slijedi formulacija strategije koja sadrži identifikaciju misije i vizije poduzeća, postavlja dugoročne ciljeve i razrađuje alternativna rješenja u ostvarenju postavljenih ciljeva.

Ovaj plan pruža okvir za donošenje odluka i usmjerava raspodjelu resursa kao i osmišljavanje i provedbu specifičnih projekata. Formulacija je ključna za uspjeh organizacije jer osigurava da su

njezini naponi usklađeni s cjelokupnom misijom i vizijom, te da je dobro pozicionirana na tržišnim natjecanjima. Formulacija ima tri vrste, to su: strategija diferenciranja, strategija vođenja troškova i strategija fokusa. Slijedeća faza je implementacija strategije. Ona raspoređuje resurse, razrađuje organizacijske strukture, uspostavlja terminske planove, potiče organizacijske aktivnosti koje su usmjerene prema realizaciji ili potpori izabrane strategije.

Vrijedno je spomenuti i kontrolu strategije. Ona prati izvršenje strategije, inicijaciju korektivnih aktivnosti, te postavlja standarde i načine na koje će se mjeriti učinak. Strateška kontrola prikuplja podatke na način da mjeri aktualne performace i postavlja standarde koje su očekivane vrijednosti, analizira podatke, te poduzima korektivne mjere. Poseban osvrt se bazira na netolerantnom odstupanju, što su u prijevodu zaposlenici koji se ne pridržavaju pravila poduzeća, ne odrađuju posao koji su dužni obaviti, te se ne ponašaju korektno prema ostalim zaposlenicima. Danas se sve više strateška kontrola mora bazirati na netolerantno istupanje zaposlenika jer je u današnjoj svakodnevici teško biti dobar voditelj, moglo bi se reći dobar leadership.

Svaki zaposlenik se strogo pridržava prava koja su mu dodijeljena po zaposlenju i ne želi na radnom mjestu imati nekoga tko će ga kontrolirati ili upozoriti na nepravilnosti koje radi, te tako remeti poslovanje i ostale zaposlenike, ometa strategije i usporava napredak.

### **3.2. Strateško planiranje u zdravstvu**

Strateško planiranje u zdravstvu također je vrlo bitna stavka kako bi se zdravstveni sustav razvijao u skladu sa svjetskim napretkom. Velikom brzinom s novim inovacijama, otkrićima, izumima i slično svijet ide uzlaznom putanjom, što se može primijetiti u svakodnevnim dnevnim aktivnostima, na radnom mjestu, informatici pa tako i u zdravstvenom sustavu. Kako bi i on bio dio napretka, te najvažnije pacijentima pružao mogućnost efikasnijeg, bržeg i boljeg, kvalitetnijeg liječenja potrebno je isto tako strateški sve planirati.

Kada je zdravstveni sustav tema strateškog plana, na prvu mjesto trebalo bi staviti planiranje obrazovanja za zdravstvene radnike. Vrlo je važno da zdravstveni radnici imaju mogućnost daljnjeg obrazovanja, odnosno napredovanja kroz medicinu. Ona je uvelike napredovala ako

usporedimo samo nekoliko godina unazad. Ljudski potencijali su tako važan čimbenik u strateškom planiranju jer današnjica govori da je zacrtane ciljeve zdravstva teško dostignuti.

Zdravstveni djelatnici postali su ključni “izvozni proizvod” što dovodi do velikih problema u radu cjelokupnog zdravstva. Prikazom Succession planning (engl.) programa, koji omogućuje pribavljanje radne snage, želi se potaknuti na njegovu primjenu kako bi se smanjio jaz između ponude i potražnje za medicinskim kadrovima. (Kukovec, 2017). Stoga je potrebno napraviti plan da se djelatnicima omoguće bolji i kvalitetniji radni uvjeti, također i financijski stabilniji radni odnos. Potrebno je modernizirati zdravstveni sustav jer bi se tako mogli ponuditi bolji uvjeti za rad što bi činilo zadovoljstvo djelatnicima. Uz zapošljavanje kod strateških ciljeva ne smije biti isključeno obrazovanje da bi se kao i poduzeća zdravstvo moglo plasirati na tržište.

Bez obrazovanja, uz ovakav brzi tempo i uzlaznost napretka zdravstvenog sustava, tehnologije i raznih inovacija, djelatnici “stoje na mjestu”. Potrebno je provesti strategiju kroz SWOT analizu kako bi se utvrdile snage, slabosti, prilike i prijetnje u zdravstvu jer tek tada se može tražiti način da se dođe lakše do cilja, a svakako uz kvalitetno organiziran tim ljudi koji će raditi analize i procjene zdravstva, te istraživati mogućnosti kako ga što brže, efikasnije, ali što kvalitetnije unaprijediti da bi imao duži vijek trajanja. Ovdje se konkretno misli na medicinsku tehnologiju bez koje zdravstvo danas nema prevelike funkcije. Medicinska tehnologija, kao i sav medicinski alat omogućuje djelatnicima da bolje i brže rade svoj posao, a pritom da na vrijeme pomognu pacijentima uz aparate i inovacije za brzo otkrivanje, postavljanje dijagnoze. S obzirom da je tržište trenutno “munjevito” i širi se, raste kroz tehnologiju, na isto je u ovim vremenima teško doprijeti. U ovim slučajevima potrebne su dobre financijske strategije.

Promišljen raspored financija kojima zdravstvo raspolaže veliki su i najvažniji udio kada je u pitanju nabava uređaja za bolnice, odnosno javno zdravstvo pa tako i privatne zdravstvene ustanove. U današnje vrijeme velika većina ljudi, odnosno pacijenata koji trebaju u zdravstvenim ustanovama obavljati neku vrstu pregleda, pomoću internetskih stranica, društvenih mreža i slično dopiru do raznih informacija o pretragama koje se obavljaju, odnosno na koji način ih treba obavljati, koji uređaji su najprecizniji, najkvalitetniji ili najsuvremeniji. Stoga, takvi pacijenti traže unaprijed informacije na kojem uređaju u bolnici će obaviti pregled jer su informirani o svim prednostima i nedostacima. Ako se uzme kao primjer privatna poliklinika kojih danas ima sve više

i stječu među ljudima sve veću popularnost s obzirom da duga čekanja i slabu organizaciju u javnim zdravstvenim ustanovama, pacijenti odabiru točno onu polikliniku gdje je bolji uređaj.

Međutim, to se svodi na detalje, kao što su informacije o proizvođaču nekog uređaja, hoće to biti na primjer Siemens ili Philips. Zdravstvene ustanove stoga da bi kvalitetnom, vještinama rada i ažurnošću osigurala plasman na tržište i u konačnici ostvarenje zadanog cilja mora oformiti najbitniju strategiju da bi se strateški plan uspješno ostvario. To je dobra radna organizacija u svakoj poslovnoj jedinici, na svakom odjelu i vrsti usluge koju zdravstvo može pružiti.

To počinje od administracije čija važna uloga je u svakom poduzeću pa isto tako nosi veliku ulogu u zdravstvenom sustavu. Nakon toga pacijentima je uz obavljanje pregleda potrebno pružiti traženu zdravstvenu skrb za svakog pojedinačno, a upravo zbog toga je potrebna jasna organizacija jer svaki od pacijenata zahtjeva različitu skrb i različiti postupak liječenja.

Zdravstvo je područje rada koje je izrazito radno intenzivno, a sama kvaliteta usluga ovisi o zaposlenicima i o kvaliteti njihova rada. U proučavanju kvalitete i uspješnosti zdravstva potrebno je u središte staviti čovjeka kao korisnika usluga i kao zaposlenika (pružatelja usluga). Upravo je planiranje ljudskih potencijala jedna ključna točka čija kvaliteta znatno pridonosi i kvaliteti samoga zdravstva. (Kukovec, 2017).

### **3.3. Implementacija strategije**

Implementacija strategije primarno je operativni proces. Zahtijeva posebne vještine motivacije i vođenja, operativnu sposobnost i umijeće pretvorbe planova u akcije. Implementacija je okrenuta prema efikasnosti, te podrazumijeva upravljanje snagama tijekom poduzimanja akcija.

Implementacija strategije ili akcije poduzima se na osnovu formulirane strategije koja se raščlanjuje na dvije vrste, strategijsku analizu i strategijski izbor. Uz to, još se razlikuje i potrebno je razumijeti McKinseyev 7S model.

Model se koristi za trenutno stanje, željeno stanje i za strategije promjena. Model ide prema zajedničkim vrijednostima, a to mogu biti vještina, kultura, način vođenja određenog stila, vrsta i tipovi ljudi s kojima se radi i surađuje, sistemi, struktura, te strategije koje povezuju i vode

ostvarenju zadanog cilja. Struktura, strategija i sustavi svrstavaju se u tvrde elemente po McKinseyevom 7S modelu, dok se stil vođenja, umijeće i osoblje stavljaju u meke elemente.

Bez obzira na različitosti, svi trebaju imati zajedničke vrijednosti prema organizaciji kako bi se postiglo ono što je strateški planirano. Strategijska analiza odnosi se na razumijevanje strategijske pozicije poduzeća. Ovdje je prisutan dobro poznati princip. Strategijska analiza u formalnom smislu sadrži dva istraživanja to je situacijska analiza i analiza perspektive.

Situacijska analiza kao valorizacija prethodnih strategijskih odluka te akcije koje su poduzete na osnovu toga. Ovdje su uključeni interni i eksterni faktori ključni za kreiranje sadašnje strategijske perspektive. Analiza perspektive se odnosi na istraživanje kojim se anticipiraju moguća i vjerojatna kretanja sa eksternim i internim faktorima.

Strategijski izbor se vrši na osnovu strategijske analize, koji uključuje usmjeravanje organizacije definiranjem vizije, misije i strategijskih ciljeva pomoću metoda, tehnika i koncepta strategijskog planiranja. (Thompson, 2002). Kod implementacije potrebno se je na početku fokusirati na sadašnjost. To znači da se je potrebno orijentirati prema efikasnosti, a fokus je prije svega na pristupima rješavanju problema. Na taj način se osnažuju zaposlenici, te se vidi koliko je koji od zaposlenih u mogućnosti doprinijeti poslu i strateškom planiranju da bi se u budućnosti mogli koncentrirati isključivo na resurse i njihovu efikasnost. S obzirom na brzinu napretka i širenja tržišta, što se ranije već spominje, organizacija treba biti sposobna i zainteresirana za učenje i nadograđivanje svog postojećeg znanja u poslu.

Sakupljati informacije koje donosi inovativnost tržišta i biti spremni primjenjivati iste u organizaciji.

Implementacija uči kako treba izgraditi sposobnu organizaciju, uvesti politike i postupke koji će olakšati istu, raspodijeliti resurse i ostalo. No, uz sav trud ponekad u ovom slučaju dolazi do strateškog neuspjeha jer je bila slaba provedba od svega što je ranije planirano i navedeno.

Ponekad, da bi organizacija od svojih zaposlenika dok se radi strateški plan dobila ono što je traženo, od obrazovanja i dalje, potrebno je revidiranje sustava nagrađivanja i poticajnih planova, a i povezivanje praćenja uspješnosti i nagrađivanja sa strategijom. ako je konkretan osvrt na

zdravstveni sustav, što je tema ovog rada, u zdravstvu je situacija slična, gotovo ista ako se uspoređuje s nekim poduzećem.

Proučavajući knjige konkretno o liderstvu gdje se spominje sama implementacija strategije, to je usko povezano.

Dolazi se do krajnjeg zaključka kako je u zdravstvu važna mudrost kako bi se došlo do planiranog strateškog cilja. Mudrost je kombinacija znanja, kao i racionalne intelektualne prakse i mentalnog procesa. Humana bića pokušavaju pronaći smisao svijeta koji ih okružuje limitiranim znanjem (McKenna, David, 2005). Mudrost je potrebna da bi se u nekim složenim situacijama koje vode do ostvarenja plana, moglo promišljeno naći rješenje za izlaz iz trenutne situacije. Korištenjem logike i može se reći kreativnog razmišljanja postižu se nevjerojatne stvari i ostvaruju se ponekad nemogući ciljevi. S obzirom da je zdravstveni sustav jedan od najvažnijih u životu svakog čovjeka jer bez njega nije moguće funkcionirati, isto tako u njega treba ulagati. Implementacijom se postiže rješenje, a bitna stavka je unaprijediti zdravstvene radnike, omogućiti im tehnologijski razvoj i olakšan rad. Efikasno djelovanje u kompleksnim situacijama omogućuje lakšu provedbu, što bi značilo da strategija ima najveću funkciju bez obzira što nije usko povezana s medicinom.

### **3.4. Analiza interne okoline**

Analizom interne okoline poduzeće analizira što može učiniti s postojećim resursima ili kako postojeće resurse pretvoriti u svoju održivu konkurentsku prednost. Cilj je procijeniti strateške prednosti, odnosno nedostatke izražene u internim faktorima poduzeća. U izradi profila poduzeća koriste se različiti pristupi kako bi se dobila što objektivnija slika snaga i slabosti poduzeća. Tu se mogu spomenuti financije, marketing, proizvodnja i ostalo. (Pfeifer, 2017).

Rezultat analize interne okoline je dijagnosticiranje profila poduzeća. Identifikacija profila poduzeća je polazišna točka za fazu formuliranja strategije. Za razliku od eksterne analize koja uključuje značajan broj elemenata na koje poduzeće ne može utjecati, u slučaju interne analize poduzeće može utjecati na većinu elemenata. (Pfeifer, 2017).



Eksterna i interna okolina dvije su važne komponente okoline poduzeća. Teško je govoriti o tome koja je važnija, jer zajedno čine cjelinu koju je neophodno stalno pratiti, analizirati i spoznavati. Prije se znatno više pažnje poklanjalo internoj okolini jer se smatralo da upravo unutarnje snage poduzeća bitno utječu na uspješnost njegova poslovanja i budući razvoj. Međutim, s porastom dinamičnosti, kompleksnosti, heterogenosti i neizvjesnosti okoline, težište interesa se pomaklo s interne prema eksternoj okolini. Promatrano s aspekta današnjeg poduzeća i strateškog menadžmenta, interna i eksterna okolina imaju podjednaku važnost i veliku međuovisnost. U sustavu interne okoline poduzeća važno je da menadžment stalno analizira i prati procese koji se događaju unutar poduzeća kako bi pravodobno mogli reagirati u slučaju nekakvih slabosti ili nedostataka unutar poduzeća, te kako bi mogli poboljšati neke elemente u budućnosti. Interna okolina dijeli se prema segmentima, tako su tri pristupa segmentiranja interne okoline. To su resursni pristup, on dijeli internu okolinu na ljudske resurse, fizičke resurse, financijske resurse, organizacijsku strukturu, menadžersku strukturu i sposobnosti poduzeća. Faktorski pristup, dijeli internu okolinu na organizacijske aspekte, personalne aspekte, marketinške aspekte, proizvodne aspekte i financijske aspekte. Zadnji je funkcijski pristup dijeli internu okolinu na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse. Osnovni dijelovi interne okoline su: organizacijska struktura, organizacijska kultura organizacijski resursi, BCG matrica, portfolio analiza, IT sustavi i podrška, vrijednosni lanac, financijske analize. Kako bi se izradio profil poduzeća uobičajeno se koriste metode funkcijske analize, analiza lanca vrijednosti, te analiza resursa. Pomoću tih metoda prikupljaju se podaci o unutarnjoj okolini poduzeća i ključnim dijelovima. BCG matrica je matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela. Matrica se koncepcijski oslanja na empirijski potvrđenu vezu između veličine tržišnog udjela i veličine dobiti koje poduzeće ostvaruje na proizvodu. To znači da se očekuje da poslovne cjeline povećanjem svoga tržišnog udjela zbog efekta stjecanja iskustva i snižavanja troškova generiraju sve više dobiti. Cilj je portfolio analize vizualizirati na jednostavan način kompleksnost strateških opcija višeindustrijskog diverzificiranog poduzeća, odnosno utvrditi strateške alternative koje osiguravaju dugoročnu uspješnost poduzeća. (Buble, 2000).

#### **4. STRATEŠKE PROMJENE NA PRIMJERU CROATIA POLIKLINIKA**

Strateške promjene u privatnom zdravstvenom sektoru, odnosno poliklinikama obuhvaćaju promjene u politikama, regulativama, tržišnim trendovima, organizacijskoj i vlasničkoj strukturi i uvođenju novih tehnologija. Na izazove je u poduzećima moguće naići na svim organizacijskim razinama. Kako bi se reducirala pojava problema, grupa ljudi ili zaposlenika, odnosno tim koji je napravljen za donošenje odluka o provedbi poslovnih strategija aktivnost strateškog upravljanja nerijetko eksternalizira stručnjacima i konzultatima. Uloga poslovnih stratega je da strateškim promišljanjem i taktičkim planiranjem povećaju učinkovitost postojećih procesa.

Strategija se zasniva na jasnoj i transparentnoj viziji i misiji organizacije, a uključivat će i sve buduće interese i vrijednosti kojima će se voditi daljnje aktivnosti poduzeća. Croatia poliklinika se modernizira iz godine u godinu uz pomoć strateških planova koje zasniva i tako dolazi do strateških ciljeva kroz kvartale. Kao u svakom poduzeću i u ovoj zdravstvenoj ustanovi postoje timovi koji se brinu o administrativnom dijelu, financijama, ali isto tako i o marketingu. Marketing je vrlo važan pojam za ovu zdravstvenu ustanovu jer pridonosi boljem statusu na tržištu, odnosno zauzimanju višeg položaja na tržištu. Svakodnevno je potrebno baviti se marketingom jer se trendovi stalno mijenjaju, a ukoliko se tempo kojim tržište ide jednom izgubi, za poduzeće to može biti veliki pad posla. Potrebno je uvijek iznova osmišljavati neke ideje koje će zaintrigirati korisnike usluga i privući njihovu pozornost. U ovom slučaju to je privatna poliklinika i zvuči neobično ako se naglašava privlačenje korisnika usluga u ustanovu za liječenje.

Međutim, ako se pogleda na nešto drugačiji način, može se doći do zaključka da usluge koje se nude u privatnim poliklinikama nisu nužno za ljude koji su u teškom zdravstvenom stanju ili medicinski rečeno imaju neku dijagnozu, već za ljude koji redovno kontroliraju svoje tijelo i koji brinu o vlastitom zdravlju. Kada se sve to poveže, dobiva se cjelokupna važnost strategije u zdravstvu. Od planiranja do djelatnika, timova, ideja, nabave, inovacija, financija, međuljudskih odnosa i ostalih strateških čimbenika koji utječu na poslovanje jedne privatne poliklinike.

Zadnjih nekoliko godina, ako se gleda samo na grad Zagreb, broj privatnih poliklinika je naglo porastao. Svakako, taj porast utječe na Croatia polikliniku koja je već duži period smještena u gradu i nudi preglede na inovacijskim uređajima.

Strategiju je stoga važno precizno i kvalitetno formirati kako bi i dalje ostali na tržištu visoko pozicionirani. Potrebno je znati se nositi s konkurencijom koja je sve jača, te će još osnažiti u budućnosti jer su privatne poliklinike postale sve prihvatljivije među populacijom. Strateški ciljevi trebaju biti razumljivi svima.

#### **4.1. Općenito o Croatia poliklinici**

Croatia poliklinika je privatna poliklinika koja djeluje kao dioničko društvo u Hrvatskoj od 2005. godine. Od samih početaka rada organizacije ista je pod vodstvom ravnateljice dr.med. Tatjane Kujundžić koja je do danas ostala na toj poziciji. Poliklinika se znatno razvijala kroz godine, te je na početku postojala u gradu Zagrebu, a kroz vrijeme se proširilo poslovanje i na ostale gradove, a to su Koprivnica, Split, Pula i odnedavno Rijeka, te Osijek.

U skorije vrijeme planiran i prema tome rađen strateški plan, otvaranje poliklinika u Varaždinu i Zadru. Napredak Croatia poliklinike vidljiv je i zbog preseljenja na drugu lokaciju. Naime, organizacija je u svojim počecima djelovala na drugoj lokaciji u sklopu više poslovnih objekata, no prije nešto više od dvije godine preseljena je na novu moderniju i samostalnu lokaciju, što je bio veliki i zahtjevan projekt za tvrtku. Croatia poliklinika nudi medicinske usluge iz više područja, odnosno grana medicine. Kroz godine, organizacija zapošljava sve više stručnjaka/specijalista, te tako proširuje spektar mogućnosti obavljanja pregleda i pruža veće mogućnosti korisnicima istih. Od kada se promijenila ranije spomenuta lokacija, poliklinika bilježi porast obavljanja pregleda jer je uz promjenu lokacije, ova organizacija dobila mogućnost nabave modernijih i inovativnijih uređaja koji svakako povećavaju interes ljudi da se odluče za ovu organizaciju.

Također, uspjeh poliklinike je svakako vrlo često sudjelovanje na raznim kongresima i javnim događanjima, kao što je naprimjer „Pink fest“ u Zagrebu.

Isto tako, sponzor je također na raznim konferencijama, ali može se spomenuti i sudjelovanje liječnika kao zaposlenika Croatia poliklinike na konferencijama u Hrvatskoj i inozemstvu gdje dijele svoje znanje i isto proširuju i napreduju što obogaćuje ovu organizaciju. Također, poliklinika potpisuje autorstvo mnogih članaka vezanih uz medicinu.

Može se svakako zaključiti da je napredak djelatnika jedan od najvažnijih aspekata i rasta tvrtke jer stručnost i stalno usavršavanje pomažu da tvrtka uspješno djeluje jer bez pacijenata, korisnika usluga ne bi mogla funkcionirati. Croatia poliklinika ističe se i po inovativnim uređajima spram ostalih poliklinika. Trenutno najznačajniji je uređaj magnetske rezonance čiji je stručni naziv 3T (Tesla) i najmoderniji je uređaj za takvo snimanje na svijetu. Uz uspjehe, jedan također značajan za današnji zdravstveni sustav je to što je ova organizacija ugovorni partner HZZO-a na područjima i djelatnostima koja su u kapacitetima nedostatna u javnom sektoru (dijagnostika) ili su visoko specifična te javni sektor ne raspolaže adekvatnim resursima.

Danas možemo reći da poliklinika nudi 801 pregled, a godišnje se odradi 211.000 pregleda. Što znači da je oko 96% zadovoljnih pacijenata. Također, poliklinika ima svoj, već godinama prepoznatljiv logo, reklamu i imidž. Prepoznatljiva je i po specifičnom načinu odijevanja djelatnika za koje se posebno izrađuju radna odijela što svakako upotpunjuje radnu atmosferu za ljude koji dolaze, ali i za radno osoblje.



*Slika 5. Izgled interijera poliklinike*

Izvor: Croatia poliklinika d.d., Zagreb, n.d., <https://www.croatiapoliklinika.hr/lokacije/zagreb/>, 14. 09.

2023.

## 4.2. VMOST analiza

VMOST analiza može se mijenjati sukladno nekoj situaciji. Ona je okvir i tehnička evaluacija za strateško planiranje u organizaciji. Pomoću VMOST analize razmatraju se krovne poslovne strategije organizacije na način da se analizira postojeća poslovna strategija, moguće promjene postojećih strategija ili stvaranje novih. Strategija je vrlo važna kako bi znali ocijeniti konkurentsku poziciju poduzeća, odnosno gdje se trenutno nalazi poduzeće, što se želi postići u budućnosti te način kako to postići. Postoje razne definicije o viziji, međutim jasno je kako ona prikazuje poželjno stanje u budućnosti organizacije.

„Češće je formulirana kao vrsta imidža nego kao jasan i pregledan plan. To joj dopušta da bude fleksibilna, što omogućuje menadžeru da ju može mijenjati prema svojim iskustvima.“ (Buble, 2005, str. 86). Ova analiza može se provoditi odozgo prema dolje ili obrnuto. Sagleđavaju vizija, misija, ciljevi, strategija i taktike poslovanja poduzeća. VMOST analiza važna je kako bi se mogle pratiti promijene u okruženju. Jedan od elemenata VMOST analize je vizija. Ona daje smjernice, pomaže kod donošenja odluka, daje smjernice kreativnosti, idejama i osobnim ambicijama.

Vizija mora biti kratka, općenita i apstraktna. Mora biti razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u poduzeću, specifična znači da mora naglašavati elemente po kojima se razlikuje od drugih poduzeća, a istovremeno doba ograničenja moraju biti široko formulirana kako bi dopustila razvoj novih inicijativa. Kao i svaka organizacija, Croatia poliklinika također ima svoju viziju. S obzirom da je ova organizacija zdravstvena ustanova, vizija treba biti smisljena, pristupačna i dobro organizirana u pružanju ovakve vrste usluga. poliklinika je opremljena s najsuvremenijom tehnologijom. Međutim, s obzirom da medicina velikom brzinom napreduje i svakodnevno je tržište sve veće, vizija poliklinike je opremanje iste novom tehnologijom, odnosno praćenje tržišta i biti u skladu s vremenom. Na tržištu je danas velika konkurencija, od proizvođača do pružanja usluga, privatnih poliklinika. Stoga se poliklinika trudi postići što veći cilj i teži, uz nabavu nove opreme, usavršavanju liječnika, specijalista kako bi što preciznije mogli odraditi preglede.

Nadalje, vizija organizacije je otvaranje još jedne nove poliklinike na sjeveru Hrvatske i jednu u dalmatinskom području u narednim godinama kako bi se pokrilo i to područje.

Svrha misije je prikazati ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu. Prikazuje razliku između konkurenata. Kraća je od vizije, moguće ju je zapamtiti.

Misija Croatia poliklinike je pružati najbolje i najpreciznije liječničke usluge. Zadovoljstvo klijenata/pacijenata je postignuti cilj. Trud i precizan pregled, što se nadovezuje na stalno usavršavanje tima, dovode do zadovoljnih pacijenata.

Stoga, stručnost i profesionalnost je ono čemu organizacija teži i trudi se isto zadržati. Naravno, u svakoj organizaciji postoje nedostaci, greške koje se događaju, no uz dobro vodstvo i dobru raspodjelu, a navjše uz dobre odnose, možemo reći kolegijalnost sve teče onako kako je prvotno bila vizija. Upravo to je misija i cilj ove organizacije, a što zahtjeva trud i zalaganje. Ukoliko su pacijenti zadovoljni, dobre preporuke idu dalje i svakako dolazi do bolje reputacije. Također, vrijedno je spomenuti kod misije da poliklinika iz godine u godinu nadograđuje svoj sustav nabavom novih inovativnih uređaja. Naglasak se može staviti na uređaje za dermatologiju, uređaja za rano otkrivanje zloćudnih bolesti i slično. To uvelike privlači ljude da obavljaju preventivne preglede.

Aktivnošću svih djelatnika, te ažurnošću ostvaruju se vizije i cjelokupan strateški plan dovodi se do iznimne visoke tržišne ljestvice. Svrha ciljeva je postizanje uspjeha na način da interesne skupine shvate svoju ulogu u budućnosti poduzeća. Naglašavaju prioritete poduzeća i pomažu kod usavršavanja. Najvažnije karakteristike dugoročnih ciljeva su SMART ciljevi. Oni trebaju biti realni, dostižni, mjerljivi i vremenski definirani.

### **4.3. Analiza dionika**

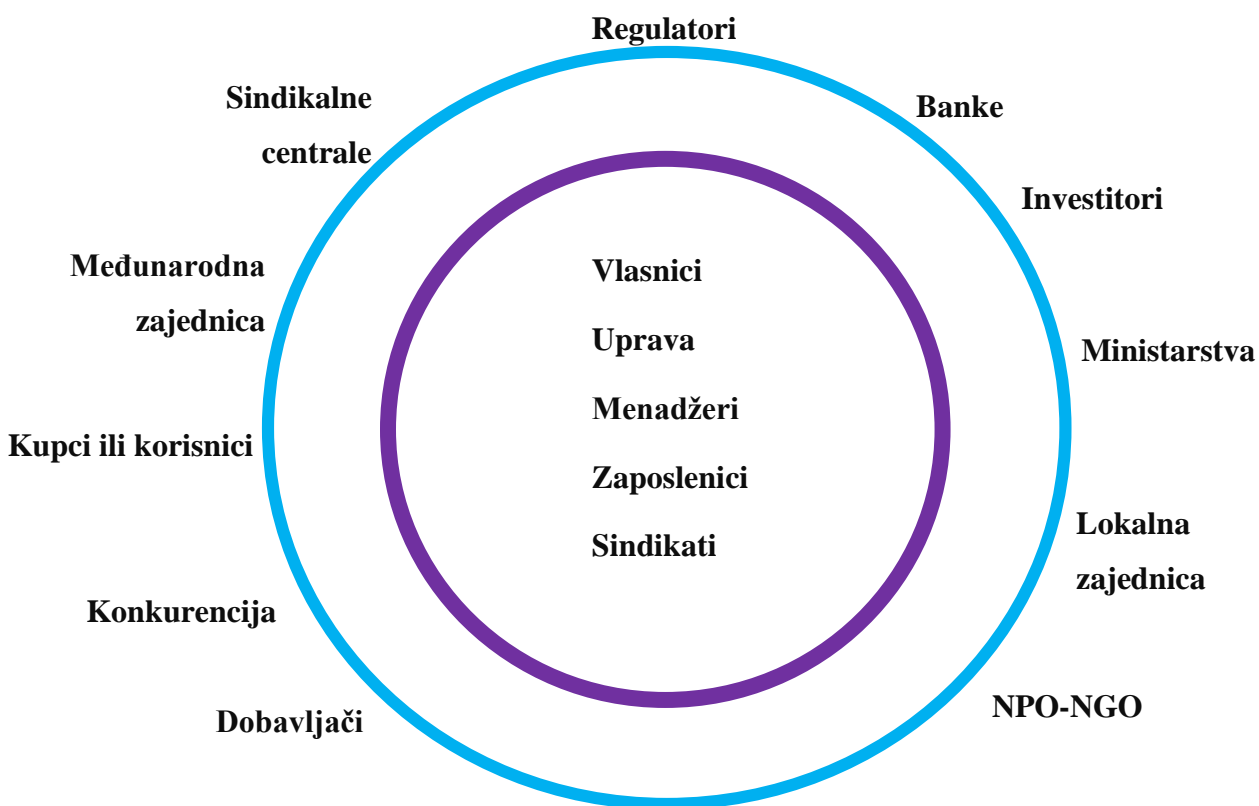
Dionici su značajni u izradi i planiranju i realizaciji projekta neke organizacije. Uključeni su kao aktivni sudionici u organizaciji i pomažu da se određeni projekt odradi. Analizu dionika možemo još nazvati i Stakeholder analiza. Prilikom izrade analize dionika moguće je služiti se raznim alatima. Oni koji se najčešće koriste su matrica analize dionika, Vennovi dijagrami i SWOT analiza. Efektivno korištenje metoda planiranja i komunikacije pomaže osigurati adekvatnu prezentaciju i shvaćanje perspektiva različitih dionika. U Croatia poliklinici postoje dionici koji daju značajan doprinos organizaciji. U unutarnji krug dionika spadaju uprava poliklinike, menadžeri i zaposlenici. Dok u vanjski krug dionika spadaju prije svega korisnici, u ovom slučaju pacijenti, Ministarstvo zdravstva, dobavljači, partneri, mediji i konkurencija. Pacijenti su ti koji svojim dolaskom i obavljanjem usluga organizaciji najviše doprinose istoj jer bez njih poliklinika

ne bi postojala ni imala smisla. Također, tu je i Ministarstvo zdravlja koje daje odobrenje za rad i pružanje usluga, te nudi suradnju HZZO-a i privatne poliklinike što je jedna specifičnost, te nemaju sve poliklinike mogućnost pružanja ovakve usluge.

Dobavljači su različiti, od medicinske opreme koju svakodnevnu dostavljaju, tu je i administrativna oprema i sredstva potrebna za rad pa je isto tako dobra i kvalitetna suradnja dobar izbor za bolje poslovanje i održivost. Dobavljači su važni jer ukoliko prestane ili bude loša suradnja između njih i organizacije, tada i poslovanje lako može stati. Mogu se navesti primjer pandemije.

Kada dobavljači nisu mogli zbog raznih prepreka dostavljati robu i slati istu po protokolu ranije, poliklinike nisu mogle pružati sve potrebne usluge, te se u takvim vremenima strateški plan naglo promijenio. Stoga su mudrost i ideje važne kako bi se što prije moglo doći do rješenja da se ostane na tržištu. Partneri koji surađuju s poliklinikom su npr. HZZO, „Croatia osiguranje“, „Unika osiguranje“ i ostale privatne poliklinike. Oni svojim klijentima omogućuju da obavljaju besplatno usluge (što na kraju pokriva osiguranje) u Croatia poliklinici ili im daju mogućnost da preglede obavljaju uz određeni popust što svakako i poliklinici doprinosi jer dolaze novi pacijenti.

Mediji su također jedan od najvažnijih vanjskih dionika jer bez njih se ne bi mogli eksponirati na tržištu, ne bi mogli podijeliti i pokazati svoje inovacije, suradnje i unaprjeđenja u organizaciji. Dobar marketing zaista puno vrijedi kada je detaljno realizirana. Za sada se u poliklinici suradnja s medijima pokazala kao vrlo dobra. No, u novije vrijeme, poliklinika surađuje i s poznatim osobama koje ljudi najviše prate na društvenim mrežama pa je i interes za preglede postao još veći. Puno je novih poliklinika koje imaju sličnu politiku poslovanja i pružanja usluga, stoga je važno biti uvijek u korak s vremenom kako konkurencija ne bi otišla previše uzlazno. Zaključak ove analize je da su zapravo svi ovi nabrojani vanjski sudionici povezani nesvjesno jedni s drugima jer da jednog nema, drugi ne bi imao svoju svrhu. To zapravo i jest cilj. Povezivanje svih segmenata na tržištu da bi isto funkcioniralo.



- Vanjski krug
- Unutarnji krug

Slika 6. Analiza dionika

Izvor: Izrada autora



#### **4.4. Kvaliteta i odnosi zaposlenika**

Međusobni odnosi zaposlenika kao u svakom poduzeću imaju veliku ulogu. Iako bi jedan dio ljudi prije nego ulaze u radni odnos istakli kako to nije važno, a pogotovo u današnje vrijeme kada je poštovanje prema drugima otišlo u neki drugi plan. Međutim, svatko tko je u radnom odnosu, vremenom počinje shvaćati kako ljudski odnosi među zaposlenicima proizlaze kao važan i veliki čimbenik.

Ukoliko je dobar odnos među zaposlenicima i posao je kvalitetniji. Ako se pogleda sa strateške strane, voditelji koji formiraju timove ljudi koji će odrađivati poslove iz raznih grana djelatnosti mora razmišljati i na jedan može se tako izraziti psihološki način.

Treba barem djelomično upoznati djelatnike, njihove karakterne osobine, način rada, poznavanje zadataka i ostalo. Ponašanje proizlazi iz uvjerenja i vrijednosti zaposlenika, iz onoga što misle o poslu, kolegama i nadređenim osobama. Odražava se u kvaliteti izvedbe. Pozitivan stav ne mora uvijek značiti da je osoba sretna, ali znači da će radije savjesno obavljati svoj posao nego širiti negativnost. Svaka osoba je drugačija, ima drugačije mišljenje, razmišljanje, drugačije stavove. No, bez obzira na različitosti, kada je riječ o poslu zaposlenici trebaju biti svi usmjereni zajedničkom cilju, a to je da se napravi kvalitetan strateški plan i da cjelokupan posao ide uzlaznom putanjom.

Osim samog ponašanja i karaktera ljudi, postoji još prepreka koje obilježavaju današnjicu i još uvijek se iako je moderno doba, javljaju kao veliki problem u društvu, a tako i kod zapošljavanja. To je različitost u kulturama, vjeri i ostalo. Neprihvaćenost na poslu najteži je nepoštovanja među zaposlenicima i nimalo ne priliči kolegijalnosti. Međutim, sve više ljudi se s time susreće. Iako, u nekim zemljama koje su razvijenije takvi problemi su rjeđi, no svakako se provlače kroz sustav. Naime, na takvo ponašanje i način razmišljanja sustav ne može puno puta utjecati. Društvo bi se trebalo bolje odgajati, djecu treba odgajati bez mržnje, tada će jednog dana kada ta ista djeca budu zaposlenici u nekoj organizaciji, poduzeću razmisliti prije nego što odbiju prihvatiti novog kolegu koji je možda "drugačiji" od njih samih. To sve skupa ne znači da svi ljudi, konkretno zaposlenici, u nekom poduzeću moraju imati jednaka mišljenja o načinu rada, naprimjer proceduri kojom će se provoditi strateški plan i slično.

Naprotiv, dobro je imati zaposlenike koji imaju maštovite, različite ideje jer će se tada sigurno strategija bolje provoditi, brže i lakše prema zadanom cilju, a na tržištu će s inovacijama biti više

pozicionirana. Od zaposlenika se traži potpuna posvećenost zadatku u vrijeme kada su u poduzeću, a tu se svakako onda priželjkuju dobri odnosi među zaposlenima jer unoseći nemir, dolazak na posao postaje zamoran, te ljudi tada postupno gube volju i ambicije za rad, nove ideje za nadolazeće projekte. U Croatia poliklinici s obzirom na uzlaznu putanju strateškog plana zadnjih nekoliko godina, moglo bi se reći da su i odnosi među zaposlenicima vrlo pozitivni. To je svakako točno, ali glavni pokretač dobrih odnosa je voditelj poduzeća, timova, općenito svih zaposlenika. U poliklinici je zadužena za to ravnateljica.

Njezina smirenost prema podređenima, susretljivost, pristupačan način komunikacije i pristup zaposlenicima dovodi do jedne zavidne atmosfere u poduzeću. Zavidne, jer kako je već ranije u tekstu navedeno, velika većina poslodavaca ima problem zbog odnosa među zaposlenicima i zbog toga se stvara negativna energija koja dalje isto tako utječe na daljnji rast i razvoj. Croatia poliklinika ima nekoliko timova, od administrativnog tima ljudi, financijskog tima, pa sve do tima liječnika i medicinskih sestara. Svi od navedenih rade potpuno različite vrste posla, rade prema drugačijim smjernicama, ali bez obzira na različitosti svi moraju biti na kraju povezani da bi se strateški plan realizirao u ono što je bila vizija ovog poduzeća. Jedan tim bez drugog ne može funkcionirati jer ako nema financija da se nabavljaju novi uređaji i inovacije za brže, bezbolnije i jednostavnije preglede, liječnici i medicinske sestre neće imati mogućnosti raditi svoj posao jer neće imati materijal, odnosno sve ono što je potrebno za normalan rad, a isto tako poliklinika neće imati čime privući pacijente.

Potrebna je česta, odnosno svakodnevna komunikacija između timova kako bi se sve promjene znale na vrijeme i daljnji prijenos informacija išao točnim redoslijedom. Zbog toga je tu još marketinški tim koji sve to pospješuje prezentacijama ove poliklinike. kada je tim složan i pozitivno povezan, spreman na suradnju iako stručnost nije ista, ali ciljevi za tvrtku u kojoj su zaposleni jest, tada konkurencija ovakvom poduzeću teško može oduzeti prednost dok se probija na tržište.

#### 4.5. PESTLE analiza

PESTLE analiza je opća analiza vanjskog okruženja. Glavni faktori PESTLE analize u početku su bili politički, ekonomski, sociološki i tehnološki. No, svjesni njihove važnosti, u analizu su dodani i pravni te okolišni čimbenici. PESTLE analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju načelno ili na poduzeća unutar promatrane organizacije. (Jurač, 2022).

Tablica 1. PESTLE analiza

| FAKTOR                 | OPIS   |
|------------------------|--|
| Politička              | Politička stabilnost utječe na poslovni svijet jer na pojedine odluke kod poslovanja ima utjecaj i politika. U Hrvatskoj politika ima snažan utjecaj na pojedina poslovanja, te se poslovanje ravna prema donošenju političkih odluka i zakona   |
| Ekonomska              | Ekonomska situacija u zemlji (BDP, struktura potrošnje, infrastruktura). Zbog trenutnog povećanja cijena u Hrvatskoj, poslovanje je moralo donijeti puno novih odluka kako bi isto opstalo i npr. kod prodaje zadržalo kupce zbog rizika visokih cijena  |
| Socijalno kulturološka | Zapošljavanje je snažan faktor i velika tema za Republiku Hrvatsku jer se poslovanje bazira na minimalnim primanjima za određene poslove i stoga ljudi traže posao u drugim državama što svakako nije dobar put u budućnost jer sve više ljudi odlazi, a država uzima radnike iz manje razvijenih zemalja i drugih kultura |

|                      |   |
|----------------------|---|
| Tehnološka           | Tehnologija snažno napreduje i potrebno je pratiti trendove da bi se dostigla razina napretka. Starost tehnologije i njen kapacitet predstavljaju problem, npr. u Hrvatskoj jer onemogućuje napredniji rad i razvitak, a kao primjer su bolnički centri koji se koriste još uvijek sa zastarjelom opremom |
| Pravna (Legal)       | Zakonodavstva su dio svakog poslovanja, stoga da bi poslovanje napredovalo također se je potrebno držati određenih zakona koje propisuje država. Međutim, mnogi poslodavci se istih ne pridržavaju i upravo to radnike odbija i tjera da pronadu drugi posao.   |
| Okoliš (Environment) | Zaštita okoliša danas je vrlo važan čimbenik, no za primjer je Hrvatska koja i dalje nema postavljene određene mjere za zaštitu okoliša, a čega bi se poslodavci trebali pridržavati da otpad sortiraju i ne zagađuju okoliš. Potrebno je provesti što strože mjere.                                      |

Izvor: Izrada autora

PESTLE analiza za Croatia polikliniku je sljedeća:

- ▶ **POLITIČKI FAKTOR** - utjecaj je srednje snažan jer se poliklinika mora pridržavati zakona koje propisuje država, no međutim opet ima svoju slobodu i kontrolu nad poslovanjem kao privatna ustanova.
- ▶ **EKONOMSKI FAKTOR** - utjecaj je snažan jer trenutna inflacija i rast cijena, te promjena valute utječu na poslovanje poliklinike zbog toga je ista također povećala cijene i uvela cjenovne promjene da bi bila u skladu s tržištem. Dakle, poslovanje treba pravilno organizirati kako bi računovodstvo, knjigovodstvo i ostali ekonomsko administrativni poslovi kvalitetno funkcionirali.
- ▶ **SOCIJALNO-KULTUROLOŠKI FAKTOR** - utjecaj je slab jer kod zapošljavanja postoji danas niz faktora kojih se moramo pridržavati s obzirom da se i okolina i način komunikacije

mijenja. Danas je sve više različitosti u društvu i svi imaju jednaka prava, a to znači da se svaku osobu treba poštovati na radnom mjestu, bez obzira na obrazovanje, vjersku opredjeljenost i slično. Tako je i u Croatia poliklinici. Poliklinika zapošljava liječnike i ostale medicinske djelatnike bez obzira iz koje dijela svijeta dolaze, koji su im načini života i slično. Važno je imati znanje koje je traženo u određenoj struci. Međutim, danas je teško uskladiti i prilagoditi se takvim razlikama, stoga one stvaraju problem kod svakodnevne komunikacije na radnom mjestu.

- ▶ **TEHNOLOŠKI FAKTOR** - snažan utjecaj je očekuju se dodatna ulaganja u tehnologiju. Poliklinika mora ulagati sve više u tehnologiju jer to je budućnost i u medicini (npr. uređaj magnetske rezonance). Nabava novih uređaja omogućuje svakako bolje i kvalitetnije poslovanje, a time privlači veći broj pacijenata koji će koristiti usluge.
- ▶ **PRAVNI FAKTOR** - utjecaj je srednje snažan jer se očekuju dugotrajna rješavanja birokracije. Tako otvaranje ranije navedene nove poliklinike zahtjeva niz administrativnih postupaka i pridržavanja zakona, propisa koje država nalaže, stoga je sam postupak vrlo kompleksan i traje jedan određeni duži period. Danas još uvijek postoje prepreke u brzini izgradnje objekata jer je početak (prava i obveze) složen i zahtjeva puno vremena.
- ▶ **OKOLIŠNI FAKTOR** - utjecaj je srednje snažan, a očekuju se prilagodbe poslovanja regulama okoliša - npr. uvođenje novog načina skladištenja otpada, zabranjeno pušenje u krugu poliklinike. Teško je postići takve navike ako se u obzir uzme pušenje, međutim kako bi se sačuvao okoliš potrebno je osigurati sve potrebne mjere da se otpad u prirodi smanji i da se priroda ne zagađuje. Za sada se svakako mjere provode u pozitivnom smjeru, te je jedan mali dio djelatnika poliklinike prestao s korištenjem nikotina kao svakodnevne rutine zbog nemogućnosti često odlaska na pauzu.

Ovakva vrsta PESTLE analize je svakako poticajna organizaciji iako ima više snažnih utjecaja od onih slabih. Međutim, poslovanje bez obzira na inflaciju, birokraciju, napredak tehnologije i ostalo, vrlo dobro djeluje. Strategijom potrebno je pratiti tržište, ali uz to ljudski resursi su i dalje važan čimbenik koji se proteže u današnje doba kroz sva poduzeća. Postoji problem kod zapošljavanja nove radne snage. Već se ranije u ovom tekstu spominju ljudski resursi i generalni problem gdje ljudi masovno odlaze na rad u inozemstvo jer ne mogu u svojoj zemlji dobiti traženi, adekvatni posao. Međutim, problem seže u dubinu ljudskih resursa. To je odnos između

poslodavaca i njihovih djelatnika. Važno je djelatnicima prije svega ponuditi “normalnu” ljudsku, prirodnu atmosferu na radnom mjestu.

Nakon toga dolazi financijski dio koji je isto tako važan čimbenik, ali zbog loših međuljudskih odnosa ljudi napuštaju radna mjesta, te je teško pronaći nekoga tko ima traženo obrazovanje, a manjak zdravstvenih djelatnika dovodi do problema jer zdravstvo nema funkcije i gubi se smisao kupnje novih uređaja, ulaganja u modernizaciju prostora i ostalo kada nema radne snage. To je generalni problem današnjice u društvu.

#### **4.6. SWOT analiza**

Swot analiza je sažetak cjelokupne prethodne analize organizacije, posebno vanjskih i unutarnjih čimbenika.

- ▶ Unutarnja - snage (Strengths) i slabosti (Weaknesses)
- ▶ Vanjska - mogućnosti (Opportunities) i prijetnje (Threats)

Dakle, postoje dva područja, jedno je područje utjecaja, gdje je moć utjecati izravno svojim djelovanjem, dok su drugi čimbenici izvan područja utjecaja i ne može se ništa izravno učiniti, ali ih se može okrenuti u korist poduzeća tako što će poduzeće biti fleksibilnije i brže će se prilagoditi. “Tvrtnke koje redovito analiziraju svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje imaju 60 posto više šansi za preživljavanje od tvrtki koje to nemaju” (Eric Kessler (2013.), “Enciklopedija teorije upravljanja”).

Tablica 2. SWOT analiza

| (S) Snage   | W (Slabosti)   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetni proizvod</li> <li>• Vrijedna oprema</li> <li>• Snažno financijsko stanje</li> <li>• Pogodna lokacija</li> <li>• Kvalitetno osoblje</li> <li>• Redovne edukacije i kongresi</li> <li>• Usavršavanje medicinski timova</li> <li>• Nabava inovativnih uređaja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak opreme</li> <li>• Dugovanja</li> <li>• Nedostatak radne snage</li> <li>• Ograničeni resursi</li> <li>• Inflacija</li> <li>• Povećanje troškova</li> <li>• Velika ulaganja</li> </ul> |
| (O) Prilike   | (T) Prijetnje  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porast potražnje za proizvodima</li> <li>• Pojava novih kupaca</li> <li>• Partnerski odnosi</li> <li>• Prepoznatljiv brend</li> <li>• Nabava novih uređaja za kvalitetan rad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojava konkurencije</li> <li>• Povećanje poreza</li> <li>• Prijetnje zamjenskih proizvoda</li> <li>• Izumiranje tradicije</li> </ul>  |

Izvor: Izrada autora

Ova tablica govori o snagama, prilikama, slabostima i prijetnjama privatne zdravstvene ustanove Croatia poliklinika. Snaga proizlazi iz opreme koju poliklinika posjeduje jer bez opreme ne bi mogao biti omogućen rad i općenito radna oprema je pokretač posla s kojim onda dalje imamo mogućnosti davati usluge.

Podrškom Ministarstva zdravstva poliklinika je imala financijska sredstva s kojima je opremala polikliniku. Da bi kupljeni uređaji imali svrhu bilo je potrebno dovoljno educirati zdravstvene djelatnike koji su svoj rad započeli u ovom poduzeću.

S obzirom na modernizaciju, jedan dio djelatnika nije znao raditi na novim uređajima čiji princip rada je nešto drugačiji od onih zastarjelih uređaja. Poliklinika je omogućila dodatne edukacije kako

bi se pacijentima omogućila detaljna pojašnjenja tijekom i nakon obavljenog pregleda. Suradnjom Ministarstva, djelatnicima se omogućuju dodatne edukacije i predstavljanja na stranim kongresima po Europi. Tako imaju mogućnost dodatno se usavršavati što je u konačnici rezultiralo velikom snagom za poduzeće i povećanjem obujma posla.

Potencijalna slabost očituje se na financijskom dijelu. S obzirom na trenutnu veliku inflaciju, poliklinika također osjeća posljedice.

Naglo povećanje cijena, a onda i troškova održavanja uređaja, nabava materijala potrebnih za rad, prisilile su i ovo poduzeće da poveća cijene usluga. Zbog pandemije i potresa bolnice su vidno zakazale u ažurnosti, stoga ljudi hitne preglede obavljaju u privatnim ustanovama.

Međutim, od kako je nastalo naglo povećanje cijena i promjena valute iz hrvatske kune u euro, osjeća se pad pregleda.

Još uvijek to nije veliki i zabrinjavajući postotak, ali financijske analize to pokazuju. S obzirom da je poliklinika za 2023. godinu odlučila otvoriti novu polikliniku u Osijeku, te je za isto napravljen strateški plan, ne može se zaključiti da je cilj ostvaren. Naime, poliklinika je otvorena, ali svakako su ostala dugovanja. U strateškom planu nije se toliko marilo da će nastati velika inflacija koja će sa sobom povlačiti brojne nedostatke i financijske nemogućnosti. Poliklinika je opremljena i počela je s radom, no svakako će se manjak financijskih sredstava još neko vrijeme provlačiti kroz poduzeće i biti će potreban kvalitetan tim stručnjaka koji će dobro provesti strateški plan za naredne godine poslovanja kako bi se dugovanja podmirila. Snaga je da se otvore nove poliklinike koji bi bile dostupne ljudima koji su izvan grada Zagreba i Zagrebačke županije, no ta ista snaga je dobila i svoju slabost.

Prilike za polikliniku otvorile su se kada je ista dobila mogućnost da se širi na tržištu u druge gradove. Svakako to nije jednostavan čin, jer zahtjeva osiguranje prostora, dozvole i ostale vrste birokracije. Međutim, u marketinškom smislu ovo poduzeće je dobilo priliku i na taj način privuklo pacijente.

Suradnja s osobama iz javnog života, širenje na društvene mreže, te sudjelovanje kao spoznor na raznim događanjima, pogotovo u gradu Zagrebu gdje su ona vrlo česta. Današnja popularnost osoba koje svoje svakodnevicu dijele s milijunima ljudi na društvenim mrežama, puno puta je i



pokazatelj koliko ljudi zapravo prate i slušaju savjete s interneta. Tako je i Croatia poliklinika postala popularna zahvaljujući pričama i videima na kojima poznati dijele svoja pozitivna iskustva, te daju preporuke. Prilika je to da se poliklinika i dalje nalazi na visokoj tržišnoj ljestvici.

Uz razne prilike koje se otvaraju na tržištu i novi trendovi, tako se javljaju i prijetnje koje mogu negativno utjecati na poslovanje, ako se kod strateškog plana ne uključi i konkurenciju kao prijetnju poduzeću. Sve više ljudi odlazi raditi u inozemstvo, a u Hrvatskoj se pak otvara sve više novih privatnih poliklinika na samo nekoliko lokacija udaljene jedne od drugih.

Manjak zdravstvenih radnika, a opet velikih mogućnosti da pacijenti odabiru gdje žele ići, stvara komplikaciju među zdravstvom.

Zato je tu važna kvaliteta prezentacije poduzeća i dobri marketinški stručnjaci koji će se prilagoditi trenutnoj popularnosti i onom što ljude danas privlači. Dobar glas daleko se čuje, stara je to izreka, ali dalje aktualna i potpuno točna. Ne smije se prepustiti u ruke konkurencije jer se inovacije i ideje velikom brzinom šire, a popularnost bez mašte je vrlo teško steći. Naravno, potrebno je tu puno financijskih izdataka, ali isto tako mudro treba poslovati da bi se sva ulaganja kroz neko vrijeme ponovno vratila.

#### 4.7. TOWS analiza

TOWS analiza je metodologija-alat koja pomaže da se na temelju SWOT analize osmisle razvojne strategije. SWOT analiza je zaista učinkovit alat za analizu poslovanja. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje veze između unutarnjih i vanjskih čimbenika, ne pokazuje veze između snaga, slabosti, prilika i prijetnja. Zbog toga je razvijena TOWS matrica. TOWS matrica je zapravo SWOT analiza u koju su dodane strategije i ideje kojima se želi poboljšati položaj na tržištu. Ona ne pregledava situaciju samo kroz unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje, već prikazuje i četiri okvira za stvaranje strategija koje garantiraju uspjeh na tržištu. (Gonan Božac, (2008), str. 19-34).

Tablica 3. TOWS analiza

| <b>S-O STRATEGIJE (Max-Max)</b>  | <b>S-T STRATEGIJE (Max-Min)</b>  |
|--|--|
| Treba iskoristiti mogućnosti otvaranja novih poliklinika i nakon toga istražiti širenje na vanjsko inozemno tržište                              | Otvorenje poliklinika na dvije nove lokacije iskoristiti za primanje novih pacijenata, preko marketinga ih zainteresirati da se odazovu na preglede  |
| <b>W-O STRATEGIJE (Min-Max)</b>  | <b>W-T STRATEGIJE (Min-Min)</b>  |
| Sudjelovati puno više na kongresima i edukacijama medicinskog osoblja i tima liječnika kako bi se steklo što više znanja za napredak poliklinike | Iskoristiti nove lokacije poliklinika kako bi se ljudima omogućilo lakše obavljanje pregleda, odnosno kako ne bi morali npr. iz Slavonije odlaziti na pregled u Zagreb. Imali bi više mogućnosti biranja |

Izvor: Izrada autora

Strategija korištenja snaga S-O (Max-Max) služi kako bi se maksimizirao efekt iskorištenja prilika. Rezultati strategije S-T (Max-Min) iskorištavanjem snage za izbjegavanje prijetnja.

W-O strategija (Min-Max) prikazuje iskorištavanje prilika za eliminaciju slabosti. Iskorištenim prednostima širenja, te dobrim partnerskim odnosima.

#### **4.8. Strategija poslovanja Croatia poliklinike**

Strategija predstavlja način na koji se poduzeće bori s konkurencijom uz definiranje konkurentskih prednosti poduzeća. Louis V. Gerstner Jr. u svojoj knjizi “Tko kaže da slonovi ne mogu plesati” objašnjava kako globalne ili regionalne kompanije u nestabilnim tržišnim okolinama mogu opstati i pri tome ostvariti značajne udjele. Slon kojeg opisuje ne smije biti spor, trom, već brzo mora odgovarati na izazove koji ga očekuju. Cilj je “naučiti slona plesati”, u prijevodu poduzeće se mora znati nositi i znati ostvariti konkurentsku prednost bez obzira na uvjete. Dakle u bilo koje vrijeme, konkurencija ne smije poduzeće zateći nespremno.

Konkurentska prednost se ostvaruje na elementima imidža, reputacije ili resursima. To se postiže strategijom diferencijacije.

Tako Croatia poliklinika ostvaruje trenutno konkurentsku prednost prema imidžu, odnosno načinu odijevanja djelatnika koji je drugačiji od konkurencije, a isto tako ima svoj već desetljećima poznati znak Croatia poliklinika, odnosno s obzirom na povezanost s Croatia osiguranjem nosi isti logo. Stoga slovi kao poliklinika s iskustvom i oduzima prednost konkurenciji na tržištu, pogotovo novim novootvorenim poliklinikama koje tek ulaze na tržište sa svojim uslugama. Provođenjem strategije diferencijacije poduzeće osigurava zaštitu od konkurenata zbog odanosti pacijenata brendu i samim time manjoj osjetljivosti na cijenu. Jer, pacijenti će ponekad platiti veću cijenu ako vjeruju brendu, odnosno iskustvu, kvaliteti uređaja i slično. Troškovi u ovoj primjeni strategije nisu cilj, budući da ih poduzeće ne može ignorirati.

No, strategija diferencijacije nije bez rizika, to mogu naprimjer biti slijedeći. Diferenciranost cijene, znači ako je velika razlika između jedinstvenosti proizvoda koji su pacijenti spremni platiti za kvalitetu i visoke cijene usluge, isti će se okrenuti nižim cijenama. Croatia poliklinika trenutno drži cijenu koja je prilagođena svima, bez obzira na njezin brend. Dakle, provodi svakako strategiju diferencijacije.

Ako se pak spomene strategija fokusiranja, ona kod ovog poduzeća nije potpuna, već moglo bi se reći djelomična. To je samo iz razloga što je uz sve uređaje koje poliklinika posjeduje prije nekoliko godina ista kupila uređaj magnetne rezonance. Poanta je u tome što je uređaj precizniji od svih ostalih i jačine je 3 Tesla što je jedinstveno na tržištu i nije moglo biti lako dostupno svima.

U javnom zdravstvenom sustavu postojali su samo slabiji aparati magnetne rezonance. Stoga se poliklinika usko orijentirala na predstavljanje ove inovacije, te tako dobila veći broj pacijenata.

Uređaj se više reklamirao od svih ostalih na svim oblicima reklama, marketing se je više zalagao za prezentacije, ali isključivo uređaja magnetne rezonance. Sada uređaj posjeduju i ostale poliklinike pa čak i neki bolnički centri, pa se strategija više toliko ne fokusira samo na jednu vrstu pregleda.

Bit ove strategije je bijeg od ostalih poduzeća, odnosno važno je zadržati visinu tržišne vrijednosti, što je jedan veliki rizik.

Važno je fokusirati se i na druge preglede, jer ukoliko se na neki duži period isti zanemare, poliklinika će biti u velikom gubitku iako se popela na vrhunac neke vrste popularnosti, brendiranja i ostalo. Strategija poslovanja uvijek treba biti mjerodavna, odnosno treba se znati "vagati" i dobro procijeniti što tržište traži, te u kojem trenutku je potrebno napraviti neke promjene u poduzeću kako se ono ne bi "izgubilo" u moru poduzeća koja djeluju. Kako je ranije navedeno strategija treba biti obrađena do temelja.

Još jedna važna stavka je napraviti dobar raspored među zaposlenicima. Iako ponekad dolazi do nesuglasica, važno je na kraju da svatko zna koja je njegova uloga na radnom mjestu jer se tako i prema pacijentima laše komunicira.

U smislu da je važno znati tko naručuje pacijente, tko ih upisuje u sustav, tko odrađuje preglede, poput postavljanja holter uređaja, pripreme pacijenta neposredno prije pregleda i ostale važne stavke. Strategije trebaju postavljati djelatnici koji su dobro upoznati s politikom i pravilima poduzeća, te ljudi koji su radili i u potpunosti su upoznati s prirodom posla u zdravstvenom sustavu. Tako će strateški plan biti visoko iznad ljestvice, a ciljevi će biti dostignuti.

## 5. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj završni rad opisane su gotovo sve strukture koje jedna organizacija za dobro poslovanje treba imati. Isto tako spominjali su se i nedostaci koji se također često pojavljuju u organizaciji, ali to je sve što svaka organizacija prolazi jer na taj način kroz greške nauči bolje raditi i voditi poslovanje. Završni je rad je upoznao sa svim strategijama razvoja organizacije, a u ovom radu za primjer je služila “Croatia” poliklinika. Organizacija je bila opisana na malo drugačiji način od možda uobičajene proizvodnje jer se je ovdje govorilo o medicini, odnosno zdravstvenom sustavu. No, dokazano kroz ovaj seminar, organizacija se svakako mogla provesti kroz sve ove segmente poslovanja koji čine jednu organizaciju. Moglo se naučiti iz ovog rada što svaka organizacija treba za uspjeh, te kojim se sve metodama valja služiti.

Zaključno može se reći da je za svaki uspjeh potreban veliki trud i dobra tim koji ima dobru ideju, zapravo inovativnost i tim koji prati redovito trendove. Iza svakog uspjeha svakako stoje i greške, no bez odustajanja daleko se dolazi i stvaraju se tvrtke koje se razvijaju na globalnoj razini poslovanja. Isto tako kod stvaranja neke organizacije važno je paziti na konkurenciju, truditi se pratiti trendove, iako ljudi danas žive u ubrzanom vremenu koje je ponekad vrlo teško popratiti, treba dati barem dio od toga da poslovanje bude unaprijeđeno. Poliklinika koja se spominjala kroz teme koje su se obrađivale, svoj napredak je ostvarila, a i dalje isti ostvaruje. Od jedne male poliklinike u gradu Zagrebu i mali broj djelatnika, došla je do pet otvorenih poliklinika u Hrvatskoj i veliki broj zaposlenih. Od liječnika koji redovno rade u poliklinici, sestara, administratora i ostalo. Svakako poliklinika je proširila ponudu pregleda, obavljaju se različite usluge, npr. fizikalna terapija i ostalo. Sve to ne bi uspijelo da nije bilo dobre organizacije, dobro osmišljenog projekta, ljudi koji su pratili tržište i ispitivali što ljude privlači i sve drugo što se veže za svijet poslovanja.

Dakle, svako poslovanje može biti uspješno i vrijedno, te se može širiti, ali uz puno truda, odricanja, financijskih izdataka i zalaganja cjelokupne organizacije, a poznato je da se svaki trud isplati i rezultira na kraju onime čemu se teži. Ponekad je za to potrebno nekoliko mjeseci, a ponekad se na krajnji cilj čeka godinama, no ne isplati se posustati, već upornošću graditi poslovanje i tada će organizacija biti uspješna, što je rezultat kvalitetnog rada i praćenje svih ovih stavki kroz koje se opisivalo poslovanje i način rada, prilike, prijetnje, snage i slabosti u ovom završnom radu.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Marija Kušt**

**Matični broj studenta: 0234061338**

**Naslov rada: Strateško upravljanje na primjeru zdravstvenog sektora**

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

---

---

## 6. POPIS LITERATURE:

1. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
2. Kiechel, W. (2010). *The Lords of Strategy*. Harvard Business Press
3. Gonan Božac, M. (2008). *Ekonomska istraživanja. SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike*. 21,1, str. 19-34
4. Horvat, Đ., Perkov D., Trojak N. (2019) *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Hrvatski centar poslovne knjige.
5. Thompson, A. (2008) *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
6. Lalić, I. (n.d.) *Kako koristiti najnovije strategije u vođenju biznisa*. Zagreb: Re-forma grupa d.o.o.
7. Chan Kim, W. Chan Kim i Mauborgne, R. (2007) *Strategija plavog oceana*. Zagreb: Poslovni dnevnik.
8. Jeremy, K. (2007) *Poslovna strategija*. Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmedia.
9. Zrilić, A. (2021) *Od strategije do akcije*. Zagreb: Logiko.

### Internetski izvori:

1. Strategija fokusiranja-strategija tržišnog fokusa (n.d.), Uvod u strategiju fokusiranja. Preuzeto s <https://hr.education-wiki.com/3196283-focus-strategy> (17.08.2023.)
2. Croatia poliklinika (n.d.), Stručni tim i široki spektar medicinskih usluga. Preuzeto s <https://www.croatiapoliklinika.hr/> (22.08.2023.)
3. Nacionalni program-akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma (prosinac 2014). Preuzeto s [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/150608\\_AP\\_%20Zdravstveni%20turizam\\_Sazetak.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/150608_AP_%20Zdravstveni%20turizam_Sazetak.pdf) (22.09.2023.)
4. HUP-udruga privatnih poliklinika, bolnica, liječilišta i ustanova za zdravstvenu skrb. Preuzeto s <https://www.hup.hr/hup-udruga-privatnih-poliklinika-bolnica-ljecilista-i-ustanova-za-zdravstvenu-skrb.aspx> (21.09.2023.)

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

### **7.1. Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Elementi VMOST analize.....                                  | 5  |
| Slika 2. Strateška analiza po etapama .....                           | 6  |
| Slika 3. Elementi poslovne strategije.....                            | 8  |
| Slika 4. Proces formuliranja strategije (od razvitka do vrhunca)..... | 10 |
| Slika 5. Izgled interijera poliklinike.....                           | 22 |
| Slika 6. Vannov dijagram .....  | 26 |

### **7.2. Popis tablica**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Tablica 2. PESTLE analiza..... | 29 |
| Tablica 3. SWOT analiza .....  | 33 |
| Tablica 4. TOWS analiza.....   | 36 |





## Marija Kušt

Datum rođenja: 05/09/1997

Državljanstvo: hrvatsko

### KONTAKT

Laz Bistrički 71,  
49246 Marija Bistrica ,  
Hrvatska (Kućna)

[marijakust8455@gmail.com](mailto:marijakust8455@gmail.com)

(+385) 998002881

### RADNO ISKUSTVO

**15/10/2021 – TRENUTAČNO** Zagreb, Hrvatska

**Komercijalist** Croatia poliklinika

-zaprimanje pacijenata  
-računovodstveni poslovi  
- upis pacijenata, vođenje evidencija, zaprimanje narudžbi  
-ostali administrativni poslovi

Adresa Miramarska cesta 22, 10 000, Zagreb, Hrvatska

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

**05/09/2012 – 15/06/2015** Konjščina, Hrvatska

**Srednja stručna sprema-smjer komercijalist** Srednja škola Konjščina

### JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**Drugi jezici:**

**engleski**

**Slušanje** A2

**Čitanje** A2

**Pisanje** A2

**Govorna produkcija** A2

**Govorna interakcija** A2

**njemački**

**Slušanje** A1

**Čitanje** A1

**Pisanje** A1

**Govorna produkcija** A1

**Govorna interakcija** A1

**slovački**

**Slušanje** A2

**Čitanje** A2

**Pisanje** A2

**Govorna produkcija** A2

**Govorna interakcija** A2

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

### DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Timski rad | Razviti suradnju u različitim poslovnim okruženjima | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Internet | Komunikativna pozitivna otvorena i komunikativna osoba | Informacije i komunikacija (pretraživanje interneta) | Društvene mreže (različite platforme) | dobro poznajem rad na računaru i vjeto se sluim svim programima Microsoft Office | Informacije i komunikacija (pretraživanje interneta) | Windows | Sposobna raditi u timu | S lakocom prihvacam i rješavam nove izazove kroz koje napredujem | Upravljanje | Rad na računaru | Društvene mreže | Snažljiva u organizaciji timova ili grupa i u suradivanju s istima | Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint) | Pristupačna | Izvrsne komunikacijske vjetine | Dobro organizirana | Word | Microsoft Word | Prilagodljivost | Sposobnost prilagodavanja promjenama

## DODATNE INFORMACIJE

### Hobiji i interesi

 Folklor

### Vozačka dozvola

 Vozačka dozvola:B