



METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE ORGANIZACIJA U SUVREMENO DOBA

METHODS AND TECHNIQUES OF STRATEGIC ANALYSIS OF ORGANIZATIONS IN CONTEMPORARY AGE

Ana Skledar Čorluka

Veleučilište s pravom javnosti "Baltazar", Zaprešić, Hrvatska

Kristina Bašić

HEP-ESCO d.o.o., Zagreb, Hrvatska

Maja Buljat

Veleučilište s pravom javnosti "Baltazar" Zaprešić, Hrvatska

©MESTE

JEL kategorija rada: **D22, H12, L16**

Apstrakt

Strateška analiza je proces prikupljanja i analize podataka o internom i eksternom poslovnom okruženju. Poduzeća su, pogotovo u današnjem vremenu, obilježena tehnološkim napretkom koje donosi mnoge izazove, ali i prilike za snažan razvoj, prisiljena brzo i pravovremeno prilagođavati se promjenama. Neizostavno je pojmovno značenje i određenje pojma strategija i njegov povijesni izvor. Strategija se kao izraz spominje još u Staroj Grčkoj, kao umijeće vođenja vojske. Nešto što je nastalo u vojnoj sferi „preselilo se i projiciralo na poslovni svijet“. Strategija se prepoznaje u ključnim aktivnostima poduzeća, tržišnom pozicioniranju, poslovnom modelu, u promišljanjima menadžmenta o budućnosti poduzeća, stupnju inovativnosti, brzini prilagodbe na promjene u okolini. Upravljački problemi poduzeća postaju sve složeniji i posao menadžmenta sve zahtjevniji. Cilj rada je ukazati da pravovremena i efikasna strateška analiza omogućuje poduzećima da budu inovativna, fleksibilna i da stalno usavršavaju svoje poslovanje. Omogućuje im imati strategiju kojom mogu ostvariti bolju poziciju jer nužno je biti drugačiji da bi bili bolji. Metodom analize i usporedbe podataka različite literature dolazi se do pregleda različitih alata i tehnika koje poduzećima omogućavaju stratešku prednost i ostvarivanje ciljeva organizacije.

Ključne riječi: strategija, strateški menadžment, strateška analiza, okolina.

Abstract

Strategic analysis is the process of collecting and analyzing data on the internal and external business environment. Businesses are especially in these times, marked by technological progress that brings many challenges, but also opportunities for strong development, forced to quickly and timely adapt to changes. Indispensable is the conceptual meaning and definition of the concept of strategy and its

Address of the corresponding author:

Ana Skledar Čorluka

askledarcorluka@bak.hr

historical source. Strategy is mentioned as an expression in ancient Greece, as the art of leading the army. Something that emerged in the military sphere "moved and projected onto the business world." The strategy is recognized in the key activities of the company, market positioning, business model, in the thinking of management about the future of the company, the degree of innovation, the speed of adaptation to changes in the environment. The management problems of a company are becoming more and more complex, and the work of management is becoming more and more demanding. The aim of this paper is to point out that timely and efficient strategic analysis enables companies to be innovative, flexible and to constantly improve their business. It allows them to have a strategy by which they can achieve a better position because it is necessary to be different to be better. The method of analysis and comparison of data from different literature provides an overview of different tools and techniques that give companies a strategic advantage and achieving the goals of the organization.

Keywords: strategy, strategic management, strategic analysis, environment.

1 UVOD

Kako bi poduzeća mogla uspješno poslovati i ostvarivati pozitivne rezultate, potrebno je da svoje poslovanje prilagode okolini. Okolina u kojoj poduzeća danas posluju i egzistiraju je nestabilna, dinamična i kompleksna. Značaj strateške analize upravo zato stalno raste. Proces strateškog menadžmenta obuhvaća analizu okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje i implementaciju strategije te provedbu kontrole i evaluaciju postojeće strategije. Radi ostvarenja zadanih ciljeva poduzeća, menadžeri osiguravaju organizaciju poduzeća, a sve zbog prilagodbe promjenama iz okoline, te isto tako donose niz odluka i poduzimaju razne akcije.

2 STRATEGIJA – ODREDNICA STRATEŠKOG MENADŽMENTA

2.1 Povijesni izvor pojma strategija

„Termin strategija kako se danas koristi pojmovno je preuzet iz starogrčkog jezika (Encyclopaedia Britannica, str. 452-459), u sklopu kojeg se pojmom *strategus* obilježava pojedinac kojeg diči visoki vojni čin, danas općepoznat kao general“ (Buble i sur., 2005, str. 8).

„U staroj Grčkoj riječ *strategus* obilježava vojne časnike s vrlo širokim ovlaštenjima. Veliki kineski mislilac, pisac i general, Sun Tzu, u djelu „Umijeće ratovanja“ objašnjava najvažnija područja taktika i strategija pobjednika, a odnose se na emocionalnu inteligenciju (upoznati sebe kako bi mogao upoznati svog neprijatelja, vjerovati sebi) i proaktivnost. Knjiga se vrlo lako može primijeniti na današnje doba, poslovanje i razvijanje strategija. Kasnije pojam „strategija“ ulaskom u poslovni svijet dobiva širu dimenziju. Do

industrijske revolucije, strategija kao termin se mogla povezati uz političku i vojnu vještinu organiziranja i vođenja ratova te način kako zadržati vlast“ (Bašić, 2021, str. 5).

„Vrhovni menadžeri multinacionalnih tvrtki, kao što su Chester Barnard iz AT&-a i Alfred Sloan iz General Motorsa, bili su među prvima koji su upućivali za strategijom unutar poslovnog konteksta“ (Buble i sur., 2005, str. 8). „Strategija poduzeća je s jedne strane područje u kojem poduzeće djeluje, a s druge strane to je definiranje razloga njegovog postojanja. Jednako tako, strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine kako se poduzeće odnosi i reagira s obzirom na različite vanjske i unutarnje utjecaje okruženja“ (Krajnović, Lordanić Lukavac, Jović, 2012, str. 4-5). „Strategija je dobra jedino ukoliko kupcu nudi novu vrijednost. Njezina je provedba učinkovita tek kada tu vrijednost zaista i stvara. Stvaranje vrijednosti može se nastaviti ukoliko organizacija nauči pouku iz prethodnih ciklusa. Slijedeće se godine sve mora obaviti bolje – oštrije, jednostavnije i brže“ (Smith, S., 2003, str. 123).

2.2 Pojmovno određenje strateškog menadžmenta

Koncept strateškog menadžmenta se razvio tokom vremena i konstantno će se nastaviti razvijati. „Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. Pearce i Robinson definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Certo i Peters definiraju strateški menadžment kao

kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini“ (Buble i sur., 2005, str. 5).

Iz ovih definicija proizlaze neke osnovne karakteristike strateškog menadžmenta (Bašić, 2021, str. 6):

- radi se o kontinuiranom procesu koji traje neprestano,
- angažiranost menadžera je vidljiva u svim fazama strateškog menadžmenta, od analize okoline pa sve do kontrole i evaluacije postojeće strategije,
- efektivnost,
- menadžeri su ti koji donose odluke kojima se nastoje ostvariti ciljevi poduzeća,
- proces je iterativan (sastoji se od niza etapa koje se ciklički ponavljaju).

Implementacija procesa strateškog menadžmenta nije nimalo jednostavan proces, a to se najbolje može dati pregledom osnovnih zadataka strateških menadžera: utvrđivanje misije, formuliranje filozofije poduzeća, utvrđivanje politika, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje kapitala, osiguranje opreme, osiguranje osoblja, osiguranje kontrolnih informacija, te aktiviranje ljudi. Iz svega ovoga proizlazi da je u proces strateškog menadžmenta uključen niz aktivnosti koji zahtijevaju napor menadžmenta i svih zaposlenika. Temeljni izazov strateškog menadžmenta proizlazi iz konstantne potrebe za upoznavanjem svoje okoline, kako poslovne, tako i opće, u kojoj se poduzeće razvija i raste. Ta okolina kontinuirano pruža prilike, tj. mogućnosti i prijetnje ili ograničenja.

Strateški menadžment je proces koji neprestano traje, a menadžeri trebaju biti usmjereni na neke od njegovih aspekata. Menadžeri su angažirani u analiziranju okoline, formuliranju i implementaciji strategije, kao i kontroli te evaluaciji postojeće strategije (Bašić, 2021, str. 6-7).

2.3 Organi strateškog menadžmenta

„Iako su u realizaciju procesa strateškog menadžmenta praktički uključeni svi zaposleni, ipak postoji potreba da se u poduzeću definiraju odgovarajući organi koji će biti nositelji tog procesa. U tom se smislu najviše ističu odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba.

Uz druge odgovornosti, odbor direktora ima obvezu utvrđivanja korporacijske misije, ciljeva i strategije“ (Buble i sur., 2005, str. 6).

„Danas su mnoga poduzeća preuzela koncept decentraliziranog planiranja i uključila zaposlene na svim razinama poduzeća u proces planiranja. Strateško mišljenje više nije rezervirano samo za menadžment, pogotovo ne samo za vrhovni menadžment, kako je bilo u klasičnoj paradigmi planiranja, već se ono očekuje od svih zaposlenika“ (Buble i sur., 2005, str. 6).

Važnost puštanja ciljeva na sve hijerarhijske razine

„Na aktivnostima, u provedbi strategije važni su komunikacijski kanali unutar organizacije. U velikim poduzećima samo 5% zaposlenih zna njihovu korporativnu strategiju. Ostatku zaposlenika je poznata djelomično, uopće im nije poznata ili je krivo shvaćaju. Uključivanjem većeg broja ljudi u poduzeću u donošenje i provedbu strategije, odgovornost višeg menadžmenta se dodatno izoštrava. To ne znači da viši menadžment ispušta strategiju iz svojih ruku – glavni menadžer i njegov tim uvijek ostaju odgovorni za izbor smjera poslovanja i ključnih strateških planova“ (Horvat, Perković, & Trojak, 2012, str. 115).

3 PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA I NJEGOVE FAZE

Proces strateškog menadžmenta se sastoji od nekoliko faza te su njegove najvažnije etape:

- Analiza okoline;
- Postavljanje usmjerenja organizacije;
- Formuliranje strategije;
- Implementacija strategije;
- Kontrola i evaluacija strategije.

3.1 Analiza okoline

Analiza okoline obuhvaća promatranje okoline poduzeća te se njome pokušavaju utvrditi vanjski i unutarnji elemente koji su bitni za poslove prilike i poslovanje koje nadolaze.

Zadatci analize okoline su (Bašić, 2021, str. 9):

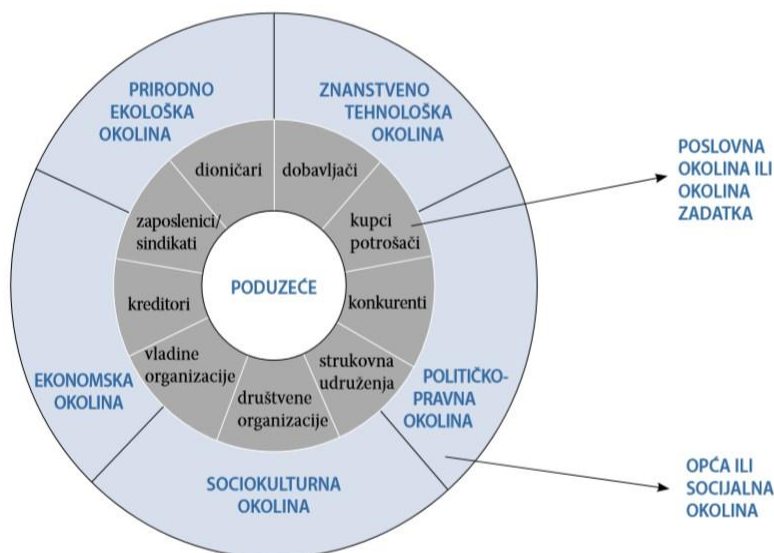
- raspoznati strateške faktore;
- odrediti unutarnje (ne)sposobnosti poduzeća;
- povezati prilike i prijetnje te snage i slabosti izradom SWOT analize;
- osigurati predispozicije za formuliranje strategije kako bi se iskoristile prilike, a

izbjegle prijetnje uz korištenje svojih snaga i izbjegavanje svojih slabosti.

3.1.1 Struktura okoline

Najčešća podjela pri analizi strukture okoline je na eksternu ili vanjsku okolinu, te internu ili unutarnju okolinu. Eksterna ili vanjska okolina podrazumijeva dva ključna dijela: opća ili socijalna okolina, te poslovna ili okolina zadatka.

„Vanjska okolina obuhvaća dimenzije (varijable) koje se nalaze izvan poduzeća i na njega izravno utječu. Vanjska okolina neprekidno stvara nove prilike, ali i nove prijetnje za poduzeće. Odatle potreba neprekidnog snimanja promjena u okruženju poduzeća“ (Horvat, Perkov, Trojak, 2012, str. 180).



Slika 1. Dijelovi eksterne okoline poduzeća

Izvor: Buble i sur., 2005.

„Opća ili socijalna okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća (stoga se često i naziva udaljena okolina – engl. *remote environment*) pa stoga poduzeće na nju teško može utjecati“ (Buble i sur., 2005, str. 19).

Može se prezentirati kroz slijedeće dimenzije (Bašić, 2021, str. 11):

- prirodno-ekološku - čine je svi materijalni i demografski resursi;
- znanstveno-tehnološku - znanstvena i tehnološka dostignuća;
- ekonomsku - predstavlja temeljni okvir za funkcioniranje poduzeća;
- političko-pravnu – regulira društveno-ekonomske odnose političkog sustava u sklopu kojeg poduzeće djeluje;
- sociokulturnu – čine je norme i pravila ponašanja, vrijednosti i demografska obilježja društva u kojemu poduzeće funkcionira i egzistira.

Autor je istakao da „poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Za razliku od opće okoline koja je daleko od poduzeća te stoga

i slabije definirana, poslovna okolina je u njegovoj neposrednoj blizini“ (Buble i sur., 2005, str 19).

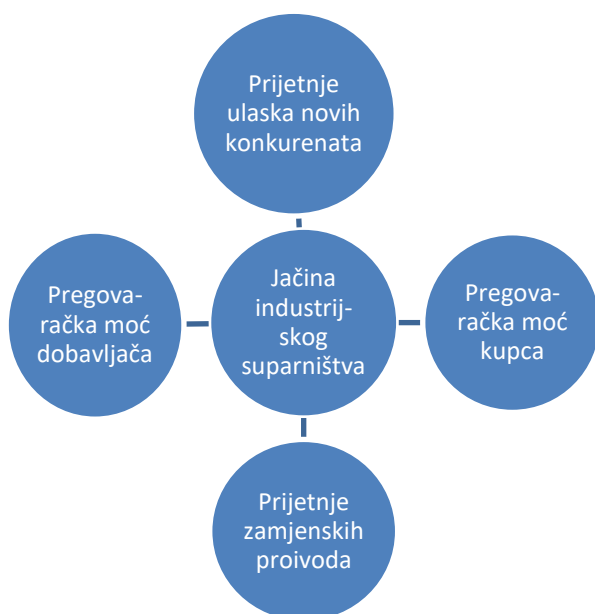
Sastoji se od slijedećih dijelova (Bašić, 2021, str. 12):

- Dobavljači - dio su vanjske okoline organizacije koji joj osiguravaju materijal, novac, sirovine;
- Kupci/potrošači - možda i najsnažnije utječu na poduzeće jer koristeći usluge i kupujući proizvode pridonose snažno opstanku i daljnjem razvoju poduzeća;
- Dioničari - utjecaj koji imaju na poduzeće je stalno u porastu jer aktivno sudjeluju u procesu poslovanja i vođenju poduzeća;
- Konkurenti - imaju značajan utjecaj na poduzeće međusobnim odnosima konkurentskih poduzeća;
- Zaposlenici - snažno utječu na poduzeće jer sudjeluju u stvaranju i provedbi strategije;
- Kreditori - sve više osim u ovoj ulozi, imaju utjecaj na poslovanje poduzeća kao njegovi poslovni partneri;
- Vladine (državne) organizacije;
- Društvene organizacije;

- Strukovna udruženja - ova i prethodne dvije organizacije utječu na poslovnu okolinu zakonskim regulativama i politikom.

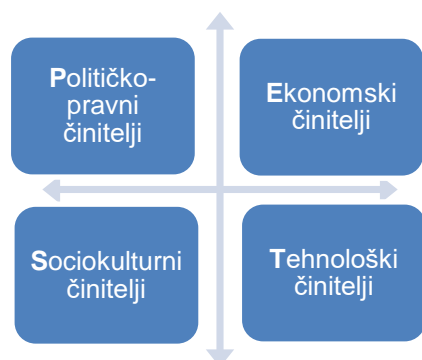
„Industrijska okolina je onaj segment eksterne okoline koji obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća.“ (Buble i sur., 2005, str. 20).

Navedeno je prikazano na slici 2. iz koje se može vidjeti koje su to sile/snage: jačina industrijskog suparništva, pregovaračka moć kupca, prijetnja zamjenskih proizvoda, pregovaračka moć dobavljača i prijetnja ulaska novih konkurenata.



Slika 2. Porterov model 5 konkurentskih snaga
Izvor: Tipurić, D., 1999

Prema Tipuriću „Porterov model pet konkurentskih sila čini okvir za razmatranje mogućih strateških prostora poduzeća i njihove profitnosti“ (Tipurić, 1999, str. 8).



Slika 3 PEST analiza
Izvor: Izrada autora prema Buble i sur. (2005)

PEST analiza

„PEST analiza predstavlja sveobuhvatnu analizu najznačajnijih čimbenika opće okoline ili šireg okruženja“ (Gonan Božac, 2008, str. 26). Analiza pomaže poduzećima razumjeti utjecaj trendova političkog, ekonomskog sociokulturnog i tehnološkog okruženja. Promjene koje se događaju u okruženju ne moraju imati negativan utjecaj na poslovanje, već mogu stvoriti nove mogućnosti.

- **Političko pravni činitelji** su primjerice europski/međunarodni pravni sustav, stanje okoliša, pravni sustav. Ovi se činitelji pokazatelji kako politika utječe na poslovni svijet;
- **Ekonomski činitelji** su: razina BDP-a, opća potezna situacija, tržišni trendovi, pojedini industrijski čimbenici. Ovi čimbenici utječu na uspješnost i profitabilnost jer djeluju na opseg troškova, potražnju i dostupnost kapitala;
- **Sociokulturni činitelji** su životni stil, demografija, religija, publicitet i oglašavanje, mišljenje i stavovi potrošača. Uz pomoć ovih činitelja organizacije mogu proanalizirati tržište kako bi shvatile što potiče potrošače na kupnju i koje su i kakve njegove potrebe;
- **Tehnološki činitelji** su razina automatizacije, udio tehnološke promjene, informacija i komunikacija, inovacije, tehnološka dostignuća. Ove činitelje je bitno analizirati jer uvođenje novih tehnologija i inovacija na tržište može stvoriti poteškoće u poslovanju pa se moraju proučiti i dobre i „loše“ strane (Bašić, 2021, str. 14).

3.1.2 Metode i tehnike analize opće/socijalne okoline

Skeniranje opće okoline

Skeniranje opće okoline je takav postupak u kojemu se analiziraju ključne dimenzije opće okoline, a koje se mogu promatrati i kao pojedini tipovi okoline. Cilj ove analize je ukazati na kritične faktore koji mogu utjecati na budućnost poslovanja poduzeća. Otkriti koji su to kritički faktori bi bio cilj analize opće okoline i ujedno je polazište načina utvrđivanja strategije poduzeća (Bašić, 2021, str. 12).

Izrada ETOP profila

„Analiza profila prilika i prijetnji ili ETOP analiza, najčešće se rabi u programiranju razvitka poduzeća. Njome se koriste menadžerske grupe

u procesu strateškog predviđanja. Cilj analize je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća“ (Buble i sur., 2005, str. 30).

Analiza i procjena ranjivosti

Ova analiza je efikasna i pomaže u prepoznavanju (Bašić, 2021, str. 16):

- podupirućih elemenata;
- sila koje mogu razoriti podupiruće elemente;
- prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća;
- specifičnost poslovnog subjekta da reagira na utjecaje koji su štetni

Analiza započinje prepoznavanjem podupirućih elemenata, a nastavlja se prepoznavanjem prijetnji koje negativno utječu na podupiruće elemente. Zatim je potrebno utvrditi posljedice ako se eventualno ostvarila potencijalna prijetnja. Analiza završava ocjenom sposobnosti i mogućnosti poslovnog subjekta da pravovremeno uoč prijetnje i reagira na vrijeme.

Analiza i procjena tehnologije

Za postupak prepoznavanja prilika i prijetnji iz okoline, može se koristiti i upotrebljava se analiza i procjena tehnologije. Analiza ima dva temeljna koraka i zasniva se na postupku procjene tehnologije. Koraci su:

- „Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije, najčešće se provodi na takav način da se cjelokupno poslovanje podijeli na odgovarajuće tehnološki zaokružene strateške cjeline“ (Buble i sur., 2005:34). Ukoliko poduzeće posluje kroz stateške poslovne jedinice, analizira se tehnologija za svaku od njih.
- „Procjena tehnologije poduzeća provodi se pomoću matrice s četiri kvadranta. Na apscisi se prikazuje važnost tehnologije, a na ordinati položaj tehnologije“ (Buble i sur., 2005, str. 35).

3.1.3 Metode i tehnike analize poslovne okoline

Razni se elementi međusobno isprepliću u poduzeću kao „živom organizmu“ i utječu međusobno jedni na druge: zaposlenici, menadžment, okolina i resursi. Njihov se utjecaj može promatrati kao prilika i/ili prijetnja. Poduzeće bi trebalo znati prepoznati i iskoristiti pozitivne prilike i pokušati izbjeći utjecaje koji su za njega

nepovoljni. Metode i tehnike analize poslovne okoline su:

- skeniranje poslovne okoline;
- analiza konkurencije;
- analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza.
- Kao što je uočio Sikavica, „Analiza okoline omogućuje menadžmentu i onima koji donose odluke, odgovore na pitanja presudna za formiranje strategija kao što su slijedeća: koje su glavne ekonomske karakteristike i trendovi u društvu i industriji, koji čimbenici kreiraju promjene u dinamici koja utječe na konkurenciju, koje su karakteristične sile i kako će snažno utjecati na organizaciju, koje su pretpostavke konkurenata o promjenama u okolini i moguće reakcije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šier, Pološki, 2008, str. 205).

Skeniranje poslovne okoline

Dioničari, dobavljači, kupci, kreditori, konkurenti, vladine i društvene organizacije, potrošači, te sindikati su akteri poslovne okoline koji čine okvir za skeniranje poslovne okoline. Postupak se provodi kao skeniranje opće okoline. Za svaki se element određuje jesu i predstavljaju li priliku ili prijetnju poslovanju poduzeća.

Analiza konkurencije

Skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije su dva postupka kojima se može analizirati konkurencija nekog poduzeća.

- Skeniranjem konkurencije otkrivaju se ključni konkurenti poduzeća i njihove glavne odrednice.
- Drugi postupak primjene je analiza strukture konkurencije koja se bazira na modelu pet konkurentskih sila/snaga (Porter), a to znači da se elementi konkurencije mogu promatrati kroz četiri načina viđenja (Bašić, 2021, str. 17-18):
 1. koji je trenutni strateški položaj poduzeća;
 2. koji potencijalni;
 3. sposobnost strateškog menadžera da procjeni konkurenciju i omogući ostvarenje zacrtanih ciljeva i ostvarenju vizije;
 4. pozicija poduzeća u pripadajućoj grani/sektoru.

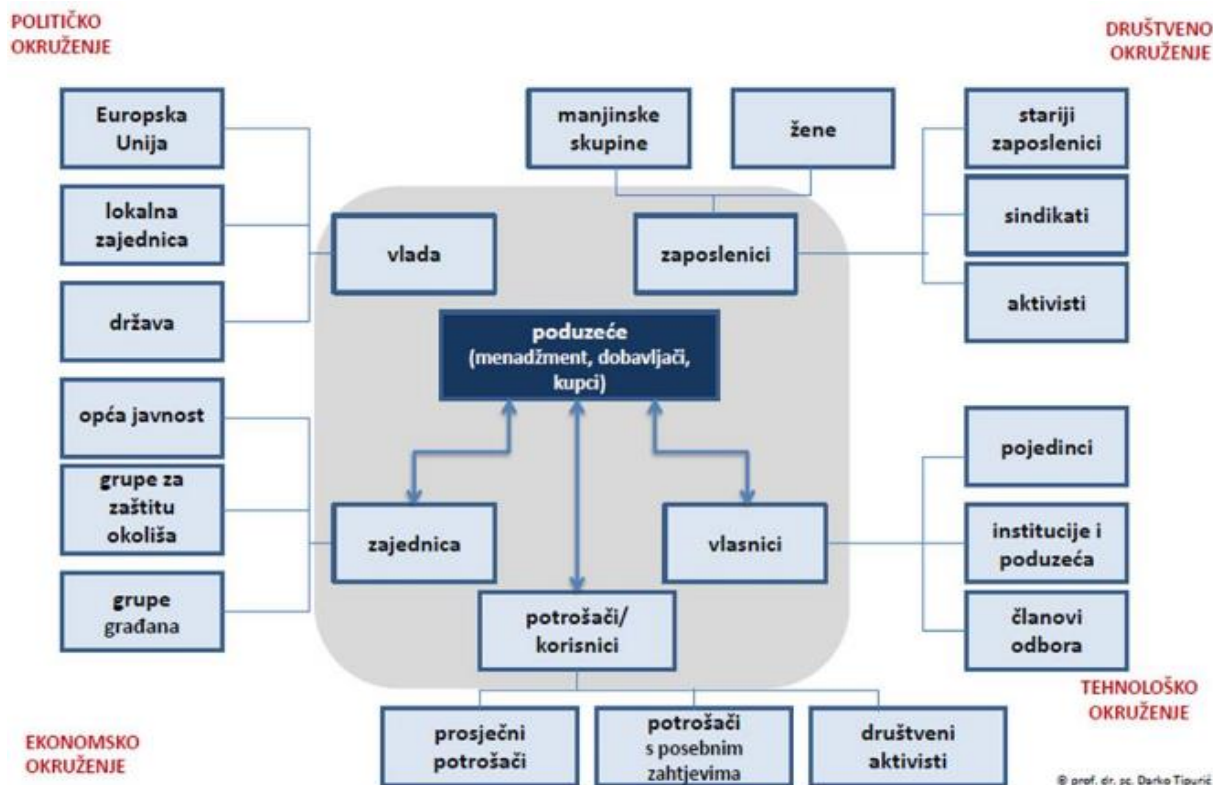
Stakeholder analiza

Analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se s procjenom odgovarajućih pretpostavki (Bašić, 2021, str. 17).

Analiza zainteresiranih strana zahtjeva pojašnjenja i odgovore na pitanja:

- Koji je utjecaj pojedinačnog stakeholdera na kompaniju (korporaciju)?
- Kakva je i kolika važnost ostvarenja ciljeva?

Utjecaj upućuje na moć zainteresirane strane (stakeholdera) prema organizaciji i poduzeću, a važnost na to koliko je djelovanje organizacije bitno i korisno za njega.



Slika 4. Tko su stakeholderi poduzeća?

Izvor: Tipurić, D. (2014) prema Buble i sur. (2005)

Važnost organizacijskog djelovanja i njegovo potencijalno uplitanje te intenzitet uplitanja u zavisnosti je od pojedine aktivnosti i svakog pojedinačnog poslovnog procesa. Analiza zainteresiranih strana upotrebljava matricu utjecaja i važnosti pojedinih stakeholderskih skupina (Tipurić, 2014):

1. Iz odnosa utjecaja i važnosti proizlaze i strategije prema stakeholderima
2. suradnja sa stakeholderima - velika važnost i veliki utjecaj – najvažniji stakeholderi;
3. uključivanje u poslovanje - velika važnost i mali utjecaj – važni stakeholderi;
4. obrana od stakeholdera - mala važnost i veliki utjecaj;

5. ignorirati (nadgledati) stakeholdere - mala važnost i mali utjecaj – najmanje važni stakeholderi

3.1.4 Metode i tehnike analize interne okoline

„Interna analiza je specifični oblik ispitivanja interne okoline poduzeća, a treba dati odgovore na pitanja kao što su:

- Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
- Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?
- O kojim kritičnim faktorima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća te ima li poduzeće mogućnosti utjecati na te faktore?

- Koja obilježja poduzeća podupiru ili priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju?
- Što poduzeće može poduzeti? (Buble i sur., 2005, str. 47).



Slika 5. Lanac vrijednosti

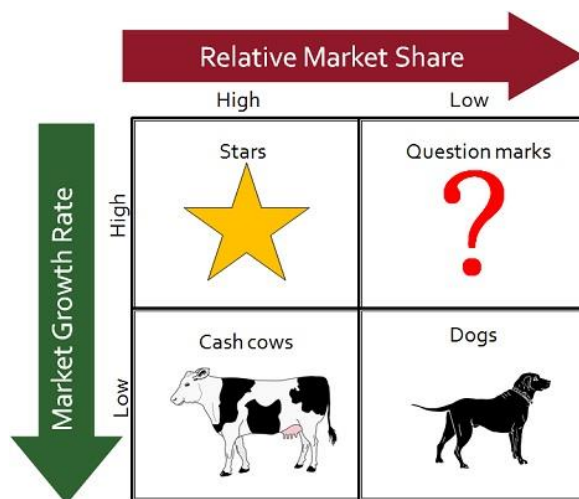
Izvor: Bube i sur., 2005

Analiza lanca vrijednosti

„Izraz *Lanac vrijednosti* opisuje način gledanja na poslovni proces kao na lanac aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute kao vrijednosti za kupca. Primarne (osnovne) aktivnosti se kao linijske funkcije odnose izravno na proces fizičke preobrazbe sirovine u gotov proizvod i isporuku kupcima sve do poslijeprodajnih usluga (servis)“ (Horvat, Perkov, Trojak, 2012, str. 211). Pet primarnih aktivnosti su: logistika inputa (unutar poduzeća), operacije, logistika outputa (izvan poduzeća), marketing i prodaja, te servis (poslijeprodajne usluge). Aktivnosti potpore obuhvaćaju: infrastrukturu poduzeća, menadžment ljudskih resursa, istraživanje, tehnologiju i razvoj sustava, te nabavu. Profitna marža je također uključena u lanac vrijednosti, a predstavlja razliku između troškova aktivnosti i prodajne cijene (Bašić, 2021, str. 21).

Portfolio analiza

Portfolio analiza je alat koji pridonosi i pomaže optimiziranju strateških odluka poduzeća. Ističe načine na koji se strategije pojedinih poslovnih jedinica uklapaju u ukupnu strategiju kompleksnog poduzeća koje ima više različitih djelatnosti. Njome se naglašava i vrednuje doprinos svake pojedine jedinice. Koristi se za procjenjivanje mogućnosti za rast pojedinih strateških poslovnih jedinica (SPJ) u generiranju dobiti. Najpoznatije matrice su: matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela - BCG portfolio matrica, matrica industrijskog rasta i poslovne snage – GE matrica, te matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja – ADL matrica.



Slika 6. BCG matrica

Izvor: Blogographic (2019) prema Henderson, B. (1970)

Muzare su SPJ s velikim tržišnim udjelom u industrijama s malim ili nikakvim rastom. To im omogućava stvaranje velikih iznosa novca koji nije moguće profitabilno reinvestirati pa su izvorište za plaćanje zajmovnih kamata, anuiteta, dividendi.

Psi su SPJ koje imaju mali relativni tržišni udjel na spororastućem tržištu. Njihova je profitabilnost slaba i mala je vjerojatnost da će postati izvorom novca. Zato postoje tri izbora: ugasiti ih, prodati ih i/ili zadržati ih bez dodatnih ulaganja.

Zvijezde su SPJ koje imaju veliki relativni tržišni udjel na brzorastućem tržištu. Imaju odlične profitne i razvojne mogućnosti, ali stalna je prisutna dvojba je li njihov *cash flow* dovoljan za vlastito financiranje rasta ili trebaju „infuziju“ iz investicijskih fondova poduzeća.

Uпитnici su SPJ s malim tržišnim udjelom na brzorastućem tržištu. Kako bi držali korak s konkurencijom imaju veliku potrebu za novcem, slabo stvaraju vlastiti novac i stoga je njihova egzistencija upitna. Ako postanu uspješni, mogu težiti i postaviti se u zvijezde ili krave muzare, ili u suprotnom slučaju mogu se ugasi i postati psi (Blogographic, 2019 prema Henderson, 1970).

Analiza performansi

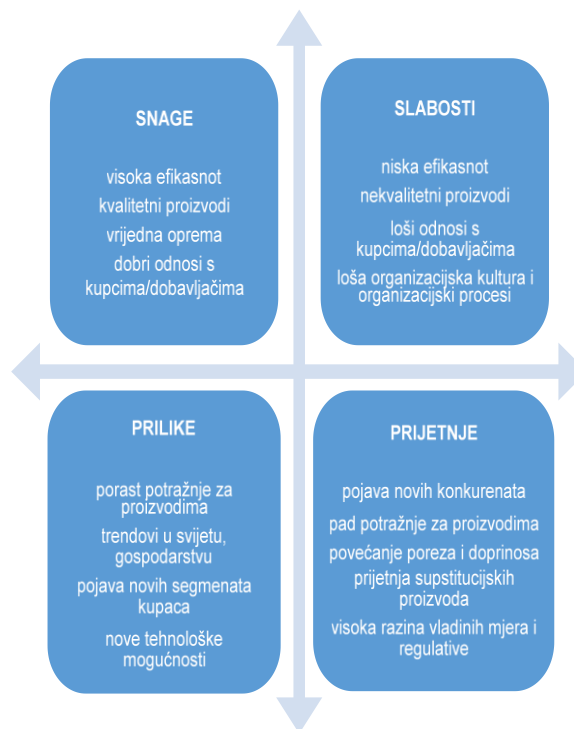
„Prilikom interne analize neophodno je koristiti se objektivnim standardima kad se ispituju interni resursi i aktivnosti koje stvaraju vrijednost. Bez obzira na to koji pristup primjenjuju (resursni, SWOT analizu ili analizu lanca vrijednosti), analitičari se oslanjaju na četiri aspekta evaluacije položaja poduzeća, a to su“ (Buble i sur., 2005, str. 59):

- Komparacija s performansama iz prošlosti;
- Komparacija s konkurentima (*benchmarking*);
- Komparacija s fazama u industrijskoj evoluciji;
- Komparacija s faktorima uspjeha pripadajuće industrije.

3.1.5 Povezivanje eksternih i internih faktora

SWOT analiza je alat namjenjen za vrednovanje koordinacije sposobnosti poduzeća s uvjetima iz njegove okoline, odnosno za povezivanje internih i eksternih faktora poduzeća. Analiza je akronim engleskih riječi: (**S**) *strenghts*, (**W**) *weaknesses*, (**O**) *opportunities* i (**T**) *threats*, što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. Vrlo je popularna i često se koristi kao dio situacijske analize kojom počinje proces formulacije strategije (Bašić, 2021, str. 24).

Snaga poduzeća se identificira kao ono što poduzeće posjeduje i povećava njegovu konkurentnu sposobnost. Slabost poduzeća je ono što mu nedostaje i rezultat je smanjene konkurentne sposobnosti poduzeća. Prilike su situacije i događaji iz okoline poduzeća koje povećavaju potražnju za proizvodima i uslugama koje poduzeće nudi i proizvodi (tehnološke inovacije, slaba konkurencija, demografske promjene, i dr.). Prijetnje su sve one situacije iz okoline poduzeća koje na njega nepovoljno utječu, ugrožavajući i usporavajući ostvarenje ciljeva organizacije (jeftinija rješenja, supstituti, tečajne razlike, porast kamatnih stopa, i dr.) (Bašić, 2021, str. 22).



Slika 7. SWOT analiza
Izvor: Sikavica i sur., 2008

„Nakon izrade SWOT analize potrebno je uskladiti unutarnje i vanjske elemente analize. Moguće je oblikovati četiri grupe strateških preporuka:

- Maksimizirati snage da bi se maksimirale prilike u okolini;
- Maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje;
- Minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini;
- Minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje“ (Buble i sur., 2005, str. 69).

Unutarnji čimbenici Vanjski čimbenici	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	S – O strategija: Maxi-Maxi Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike	W – O strategija: Mini-Maxi Prevladavanje slabosti kako bi se iskoristile prilike
Prijetnje (T)	S – T strategija: Maxi-Mini Korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama	W – T strategija: Mini.Mini Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo

Slika 8. TOWS matrica
Izvor: <https://hrcak.srce.hr/21453>

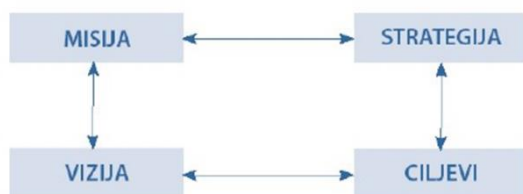
Različite veze i povezanost između unutarnjih i vanjskih čimbenika nije moguće pokazati SWOT analizom, pa iz tog je razloga razvijena TOWS matrica kao okvir za prepoznavanje i analizu prilika i prijetnji u vanjskoj te procjenjivanje organizacijskih slabosti i snaga u unutarnjoj okolini. „TOWS matrica sugerira analizu situacije poduzeća kako bi se razvile strategije i taktike za efikasno i efektivno ostvarenje misije i ciljeva poduzeća. Stoga je i situaciju potrebno analizirati „pod svjetlom“ dosadašnjih planova misije, ciljeva i strategija“ (Gonan Božac, 2008, str. 30).

3.2 Postavljanje misije, vizije i ciljeva

„Proces strateškog menadžmenta započinje utvrđivanjem vizije i misije poduzeća. Iako se ta dva pojma često isprepleću, među njima postoji velika razlika. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti“ (Buble i sur., 2005, str. 85). Zbog što boljeg korištenja međusobnog utjecaja i međuovisnosti, vizija i misija se razvijaju u isto vrijeme.

Misija, vizija, ciljevi i strategija su, bez obzira na međusobne razlike koje imaju, u stalnoj korelaciji i povezanosti, te uzajamno utječu jedni na druge. Njihova je povezanost prikazana na Slici 9.

Vizija organizacije daje upute za budući razvoj kao i srž poslovanja za koju je bitno da se sačuva. Vizija predstavlja izazov za sve razine menadžmenta; ona bi trebala biti jasna i razumljiva svim zaposlenicima organizacije.



Slika 9. Međusobna povezanost vizije, misije i ciljeva strategije

Izvor: Buble i sur., 2005

Viziju čine dvije komponente (Buble i sur., 2005, str. 87):

- Temeljna ideologija - koja određuje postojanje poduzeća, značajke i identitet, a koja se sastoji od temeljnih vrijednosti i temeljne svrhe. Temeljne vrijednosti su osnovne pretpostavke i uvjerenja koja su presudna za ponašanje zaposlenika i poduzeća u cjelini.

Poduzeća nastoje ispuniti pak temeljnu svrhu ostvarujući više ideale; i

- Vizionarske budućnosti koja se sastoji od cilja koji je postavljen za period od 10 do 30 godina i njegova opisa.

Karakteristike uspješno formilirane izjave o viziji (poželjno je da je vizija formilirana pismeno kako bi bila razumljiva i dostupna svima u organizaciji) su da je specifična, vremenski ograničena, jezgrovita, i naposljetku, kratka (Sikavica, & Bahtijarević-Šiber, 2001, str. 643).

Misija kao najvažniji element strateškog menadžmenta ima razne i različite definicije - od toga da je misija početni korak strateškog menadžmenta i sredstvo strategije, nadalje misija omogućava poduzeću da djeluje kao jedinstveni kolektiv, do shvaćanja misije kao pojma koji prethodne dvije definicije povezuje u jedinstveno stajalište. Ovisno o različitim definicijama misije, različiti su i pristupi definicije sadržaja misije. Prema tvorcima Ashridgeova modela, četiri su elementa misije koja su međusobno povezana i utječu jedni na druge (Bašić, 2021, str. 29):

- Svrha - odgovara na pitanje zašto poduzeće postoji;
- Strategija – definira konkurentnu prednost koju poduzeće planira stvoriti te položaj koji poduzeće želi imati u poslu u kojemu konkurira s drugim poduzećima;
- Standardi ponašanja – koji određuju načine ponašanja menadžera i zaposlenika;
- Vrijednosti – moralna načela, stavovi i uvjerenja na kojima poduzeće temelji svoju organizacijsku kulturu.

Nakon što je utvrđena i definirana misija, najviši menadžeri trebaju postaviti dugoročne ciljeve poduzeća. Dugoročni ciljevi su rezultati i performanse koji se očekuju od provedbe određenih strategija. Jasno određeni dugoročni ciljevi su neophodni za postizanje uspjeha iz mnogo razloga. Ponajprije, pomažu interesnim skupinama da shvate svoju ulogu u budućnosti poduzeća“ (Buble i sur., 2005, str. 97).

Jedan od prioriteta i osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća je profitabilnost. Dalje slijede povećanje proizvodnosti, konkurentne sposobnosti i položaja, rast i razvoj zaposlenika, te tehnološko vodstvo. Prema Druckeru „ciljevi se mogu utvrditi za najmanje osam područja u poduzeću, i to prema slijedećem rasporedu: profitabilnost,

položaj na tržištu, proizvodnost, financijski i materijalni izvori, inovacije, rad i odgovornost menadžera, mišljenja i stavovi zaposlenih i javna odgovornost“ (Buble i sur., 2005, str. 101).

3.3 Formuliranje strategije

Prema Menceru, „Formuliranje strategije je proces transformacije zamišljene vizije u misiju, ciljeve, strategiju i politike“ (Mencer, 2012, str. 286).

Da bi mogli pratiti, interpretirati i razumijeti promjene do kojih dolazi u okolini, sagledavaju se misija, vizija i ciljevi organizacije. Cijeli taj postupak monitoringa ovisi o vrijednostima poduzeća, a ključnu ulogu imaju strateški menadžeri koji strategiju formuliraju i implementiraju. Oni se moraju prilagoditi promjenama u okolini te odrediti budući smjer prema kojemu će poduzeće ići. Sve dok menadžer ne razumije i ne shvaća kontekst strategije i smjer njezina ostvarivanja, strategija se sama po sebi ne može formulirati. Kao pomoć u razumijevanju čimbenika iz unutarnje i vanjske okoline služi strateška analiza. Podršku pri identificiranju i razumijevanju tih čimbenika daje primjena analitičkih tehnika. Zahtjev za strateškom analizom se temelji na pretpostavci da poduzeće ne može utjecati na opću okolinu, nego joj se mora prilagođavati kako bi minimizirao prijetnje i maksimalno moguće iskoristio prilike.

3.3.1 Strateški izbor

„Nakon što su postavljeni ciljevi i određene planske premise, menadžment provodi proces strateškog izbora kako bi odabrao najbolju strategiju. Proces strateškog menadžmenta provodi se u tri faze:

- traganje za mogućnostima (generiranje mogućnosti);
- vrednovanje mogućnosti (evaluiranje mogućnosti);
- izbor mogućnosti (selekcija)“ (Buble i sur., 2005, str. 153).

„U fazi generiranja mogućnosti, menadžment traži različite alternative ostvarivanja ciljeva koji su postavljeni. Potom se ocjenjuju s gledišta kako doprinose postavljenim ciljevima i s gledišta načela ograničavajućih čimbenika. Nakon ocjenivanja, izabire se jedna od strateških alternativa ili više njih. U drugoj fazi, vrednovanja mogućnosti, svrha je razumijevanje kritičkih čimbenika iz okoline. Strategija koja je izabrana

predstavlja vezu između poduzeća i okoline“ (Bašić, 2021, str. 30).

3.4 Implementacija strategije

„Implementacija strategije je proces kojim se označuje aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana“ (Buble i sur., 2005, str. 157). Stratejske ideje nemaju vrijednost dok se ne implementiraju. Za uspješnu implementaciju u svakom je poduzeću potrebno spojiti strukturu i stil vođenja. Struktura podrazumijeva ljude koji se organiziraju u timove radi postizanja željenih rezultata, a stil vođenja ovisi o formi organizacijske strukture i situaciji na tržištu. U ovoj je fazi najbitnije znati organizirati, što znači da ukoliko i kad postoje ideje koje nisu dobre, mogu postići nevelik, ali ipak uspjeh ako organizaciju vodi i njome upravlja dobra osoba, tj. dobar vođa. Vrijedi naravno i suprotno - na najbolje ideje može utjecati loš voditelj, što će u konačnici rezultirati neuspjehom. U fazi implementacije se nastavlja značaj i važnost najvišeg posloводства koji nije vezan samo uz formuliranje strategije. Komunikacija je u ovoj fazi vrlo bitna jer ukoliko nije kvalitetna i nedovoljna, pitanje je stvaranja energije svakog zaposlenika koji implementira strategiju. Implementacija se temelji na sustavu vrijednosti koje stvara najviše posloводство. Ona ne može biti cjelovita bez odvijanja sustava nagrađivanja svih sudionika. Za implementaciju je bitno znati kako će ona trajati dulji period, jer se i strategija određuje za takav period. S obzirom da se u tom periodu koji traje neko vrijeme mogu očekivati razne promjene u organizaciji i njezinoj okolini, važno je za uspješnu implementaciju moći predvidjeti promjene i njihov utjecaj (Bašić, 2021, str. 30-31).

Uspješne implementacije nema bez slijedećih menadžerskih vještina (Bašić, 2021, str. 32):

- Organizacijske sposobnosti - odnose se na improvizaciju u kratkom vremenu, što znači brzo prilagođavanje novonastaloj situaciji, te prevladavanje neočekivanih problema i prepreka;
- Interakcijske sposobnosti – odnos koji menadžeri imaju i ostvaruju sa svojim suradnicima unutar organizacije ili izvan nje. Uspješna će komunikacija i interakcija ovisiti o osobi/menadžeru kojeg krasi kakarakteristika empatičnosti - sposobnost da razumije tuđe

osjećaje bez izražavanja vlastitih sklonosti ili odbojnosti;

- Alokacijske sposobnosti – uz ograničene resurse (nedostatak novca, vremena, materijala), postizanje ciljeva organizacije;
- Nadzorne sposobnosti – uklanjanje potencijalnih zapreka i problema pravovremenim korištenjem informacija. Važno je znati selektirati bitne informacije i na osnovu njih poduzeti sve kako bi se postavljeni ciljevi što bolje ostvarili.

„Efektivna implementacija ima jasno viđenje o promjenama koje su neophodne u organizaciji, organizacijskoj kulturi, tipovima organizacijske strukture, pristupima implementacije i vještinama menadžera“ (Certo i Peter, 1993, str. 118).

3.5 Strateška kontrola

„Pod strateškom se kontrolom podrazumijeva specijalni tip organizacijske kontrole koji je usmjerena na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta kako bi se osiguralo njegovo funkcioniranje i unapređenje“ (Buble i sur., 2005, str. 241). Razlozi provođenja strateške kontrole su (Bašić, 2021, str. 33-34):

- Promjene – kontrola je potrebna radi promatranja promjena u faktorima okoline;
- Delegiranje – kontrola je potrebna radi pokretanja individualne odgovornosti za ostvarenje ciljeva;
- Složenost organizacije – koja može negativno utjecati na uspjeh ostvarenja ciljeva ;
- Pogreške menadžera – identificiranje i ispravljanje negativnih posljedica odluka i postupaka menadžera.

„Kroz sve faze strateškog menadžmenta se provlači povratna veza kao informacijski input za svaku prethodnu etapu. Iz tog se razloga mogu prezentirati glavni ciljevi procesa strateškog

menadžmenta: kreiranje vrijednosti za potrošače, postizanje konkurentske prednosti, i ostvarivanje natprosječnog profita“ (Kadlec, 2013).

4 ZAKLJUČAK

Današnje moderne organizacije u ovim promjenjivim vremenima, pod utjecajem COVID krize, kao i ostalih potencijalnih opasnosti poslovanja, nužna su češće nego ikad, analitički i efikasno pristupiti procesu strateške analize, reorganizacije i eventualnog redizajna svog poslovanja u svrhu pravovremenog savladavanja svih prepreka. Kako bi se posao napravio čim kvalitetnije, nužno je prethodno točno definirati sve snage i slabosti s jedne, te prilike i prijetnje s druge strane, što će sve skupa biti temelj za formuliranje, i u konačnici oblikovanje efektivne poslovne strategije. Sama po sebi, analiza poslovne okoline definira precizno određivanje svih čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženja. Što se tiče utjecaja vanjske okoline na poslovni subjekt, isti se treba prilagoditi u što većoj mjeri i u što kraćem vremenu. Njena analiza će dati određene odgovore kako poslovni subjekt reagira na međusobnu interakciju s vanjskom okolinom, i to u oba smjera. S druge strane, unutarnja okolina je nešto na što poslovni subjekt ima osobni utjecaj te ju je moguće mjenjati ovisno o organizacijskim mogućnostima.

Kako je svakom poslovnom subjektu u konačnici cilj odabrati najbolju moguću poslovnu strategiju s obzirom na realnost situacije u kojoj se ono nalazi, isti će navedeno provesti, između ostalog, i sa određenim metodama i tehnikama koje se primjenjuju za analizu poslovne okoline, koje su u ovom članku prethodno i prikazane, a sve u svrhu kako bi se dobile što pouzdanije informacije koje će poslužiti kao kvalitetna podloga za donošenje određenih poslovnih odluka menadžmenta.

CITIRANA DJELA

Bašić, K. (2021). *Strateška analiza organizacije*, stručni završni rad, Veleučilište s pravom javnosti “Baltazar” Zaprešić.

Blogographic (2019). Razlika između bcg i ge matrica (s usporednim grafikonom) – 2021 - Blog.
<https://hr.weblogographic.com/difference-between-bcg>

Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., & Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.

- Certo, C. S., & Peter, J. P. (1993). *Strategic Management: a Focus on Proces*. 2nd ed. Burr Ridge, Illinois: Austin Press Irwin.
- Gonan Božac, M. (2008). Swot analiza i Tows matrica – sličnosti i razlike. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34.
- Horvat Đ, Perkov D., & Trojak N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator d.o.o.
- Kadlec, Ž., (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. Klopotan, I. (ur.). *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Čakovec, lipanj 2013. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 4956-0.
- Krajnović, A., Lordanić Lukavac, S., & Jović, I. (2012). Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. *Oeconomica Jadertina*, 2(1), 72 - 80.
- Mencer, I. (2012). *Strateški menadžment - Upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb: TEB poslovno savjetovanje.
- Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., & Pološki N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sikavica, P., & Bahtijarević-Šiber, F. (2001). *Leksikon menadžmeta*. Zagreb: Masmedia
- Smith, S. (2003). *STRATEG Suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi*. Zagreb: M.E.P. CONSULT d.o.o.
- Tipurić, D. (1999) *Konkurentna sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
- Tipurić, D. (2014). Situacijska analiza. <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf>