

# USKLAĐIVANJE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I STRATEGIJE PODUZEĆA "BIROPRINT"

---

Grgić, Zvonimir

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:345885>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Zvonimir Grgić

**USKLADIVANJE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I  
STRATEGIJE PODUZEĆA "BIROPRINT"**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Zvonimir Grgić

**USKLADIVANJE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I  
STRATEGIJE PODUZEĆA "BIROPRINT"**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljanje operacijama poduzeća**

JMBAG: 0010213923

e-mail: [z.grgic96@gmail.com](mailto:z.grgic96@gmail.com)

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Marketing

Zvonimir Grgić

**HARMONIZATION OF PROJECT MANAGEMENT AND  
STRATEGY OF "BIROPRINT"**

Graduate paper

Osijek, 2022.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Zvonimir Grgić  
JMBAG: 0010213923  
OIB: 43420712742  
e-mail za kontakt: z.grgic.96@gmail.com  
Naziv studija: Marketing  
Naslov rada: Usklađivanje upravljanja projektima i strategije poduzeća "Biroprint"  
Mentor/mentorica rada: Izv.prof.dr.sc. Aleksandar Erceg

U Osijeku, 01. rujna 2022 godine

Potpis



# USKLADIVANJE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I STRATEGIJE PODUZEĆA "BIROPRINT"

## SAŽETAK

Upravljanje poduzećem zasniva se na upravljanju projektima. Upravljanje projektima predstavlja osnovu strategije kroz koju poduzeće ostvaruje pretpostavke vlastite misije i vizije. Složenost poslovnog odlučivanja odnosno izbor poslovne strategije i načina kroz koji će poduzeće ostvariti svoje poslovne ciljeve je individualan put koji je vrlo često kombinacija različitih strategija.

Tematski, rad je podijeljen u dvije cjeline. U teorijskom dijelu rada analizirana je znanstvena i stručna literatura o životnom ciklusu proizvoda, poveznicama projekata i strategije. Primjena teorije u poslovnoj praksi analizirana je na primjeru poduzeća „Biroprint“. Metodom intervjua prikupljeni su podaci, a iz odgovora i neformalne komunikacije identificirani elementi teorijskih modela analizirani u teorijskom dijelu. Definirana je primjena strategije diferencijacije, životnog ciklusa proizvoda, ali i primjene swot analize kao podloge za strateško planiranje i strateško upravljanje na razini poduzeća.

**Ključne riječi:** projekt, strategija, poduzeće, životni ciklus proizvoda

# **HARMONIZATION OF PROJECT MANAGEMENT AND STRATEGY OF "BIROPRINT"**

## **ABSTRACT**

Company management is based on project management. Project management represents the basis of the strategy through which a company realizes assumptions of its own mission and vision. The complexity of business decision-making, that is, the choice of business strategy and the way in which a company will achieve its business goals, is an individual path that is often a combination of different strategies.

Thematically, the work is divided into two parts. The theoretical part of the paper analyzes the scientific and professional literature on the product life cycle, links between projects and the strategy. The application of the theory in the business practice is analyzed on the example of the company "Biroprint". Data is collected using the interview method. From the answers and informal communication are identified elements of theoretical models analyzed in the theoretical part. The application of the strategy of differentiation, the product life cycle, but also the application of SWOT analysis as a basis for strategic planning and strategic management at the company level are explained.

**Keywords:** project, strategy, enterprise, life product cycle

## SADRŽAJ

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Uvod .....                                                             | 1  |
| 1.1. Tema i problematika istraživanja .....                               | 1  |
| 1.2. Cilj rada i tematika istraživanja .....                              | 1  |
| 1.3. Izvori podataka i metode prikupljanja .....                          | 1  |
| 1.4. Struktura rada .....                                                 | 2  |
| 1.5. Metodologija rada .....                                              | 2  |
| 1.6. Cilj i svrha istraživanja .....                                      | 2  |
| 1.7. Ispitanik .....                                                      | 2  |
| 1.8. Struktura dubinkog intervjua .....                                   | 3  |
| 2. Upravljanje projektima .....                                           | 4  |
| 2.1. Pojmovno definiranje projekta .....                                  | 4  |
| 2.2. Upravljanje projektom .....                                          | 5  |
| 2.3. Životni ciklus projekta .....                                        | 8  |
| 2.4. Upravljanje kvalitetnim projektom .....                              | 10 |
| 3. Strategija poduzeća .....                                              | 13 |
| 3.1. Pojmovno određivanje strategija .....                                | 13 |
| 3.2. Vrste strategija .....                                               | 18 |
| 3.3. Prednosti i nedostaci strategija .....                               | 20 |
| 3.4. Alati stvaranja konkurentne prednosti .....                          | 22 |
| 4. Povezanost projekata i strategije .....                                | 26 |
| 5. Povezanost strategije i projekta na primjeru poduzeća "Bioprint" ..... | 31 |
| 5.1. Rast i razvoj poduzeća "Bioprint" .....                              | 31 |
| 5.2. Promjena vlasništva .....                                            | 32 |
| 5.3. Strategija "Bioprinta" .....                                         | 34 |
| 5.4. Analiza konkurencije "Bioprinta" .....                               | 34 |
| 6. Zaključak .....                                                        | 39 |
| 7. Literatura .....                                                       | 41 |
| Prilog .....                                                              | 45 |
| Popis slika .....                                                         | 53 |



# **1. Uvod**

## **1.1. Tema i problematika istraživanja**

Tema ovog projekta je usklađivanje upravljanja projektima i strategije poduzeća "Biroprint". Teorijski dio raščlanjen je u tri dijela. Prvi dio teorijskog dijela bavi se projektima, drugi dio strategijama, a treći dio povezanosti dva ranije navedena pojma.

Primjena stručnih i znanstvenih istraživanja o projektima i strateškom planiranju na primjeru poduzeća "Biroprint".

## **1.2. Cilj rada i tematika istraživanja**

Koncepcija rada temelji se na proučavanju projekta, projektnog menadžmenta i strategija, odnosno strateškog menadžmenta te važnost navedenih čimbenika prilikom provođenja projekta.

Cilj rada je istražiti koji od ponuđenih teorijskih modela najbolje odgovara projektu koji izvodi poduzeće "Biroprint". Također, analizirati koje su strategije koristili ranije prilikom izvođenja projekata te njihovu efikasnost. Cilj rada je istražiti koji od ponuđenih teorijskih modela je primijenjen u poduzeću „Biroprint“ i kako se poduzeće promjenom strategija prilagođavalo promjenama na tržištu i jačalo svoju tržišnu poziciju.

## **1.3. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Izvori podataka za ovaj diplomski rad temeljeni su na sekundarnim izvorima, odnosno na znanstvenoj literaturi i člancima koji se bave predmetnom problematikom. Dodatno prateći teoretska poglavlja rada pripremljen je upitnik, na temelju kojeg je u poduzeću „Biroprint“ proveden intervju.

Tijekom izrade rada korištene su različite metode istraživanja. Metodom deskripcije opisane su činjenice, predmeti i pojave. Induktivnom metodom doneseni su zaključci o općem cilju temeljeni na analizi pojedinačnih činjenica, a deduktivnom metodom izvedeni su posebni i pojedinačni zaključci temeljeni na općim sudovima. Metodom analize raščlanjeni su složeni pojmovi, sudovi i zaključci na jednostavnije elemente i dijelove, a metodom sinteze sistematizirani su jednostavni sudovi u složenije prema zakonitostima formalne logike. Metodom klasifikacije sistematski su podijeljene pojave i predmeti.

Dodatno prilikom prikupljanja i obrade podataka vezanih za poduzeće „Biroprint“ korištena je metoda intervjua sa upravom, ali i djelatnicima poduzeća.

#### **1.4. Struktura rada**

Teorijski dio rada raščlanjen je u tri dijela. Rad se pored uvoda i zaključka, sastoji od tri cjeline. U prvom dijelu teorijskog rada analizira se uloga projekta od pojmovne definicije do upravljanja projektom, preko životnog ciklusa projekta do upravljanja konkretnim kvalitetnim projektom. U drugom dijelu teorijskog rada pojmovno se određuje strategija, kao i vrste mogućih strategija. Definiraju se prednosti i nedostaci, kao i alati stvaranja konkurentske prednosti. Treći dio teorijskog dijela ukazuje na povezanost između projekata i strategija. Empirijski dio bazira se na konkretnom primjeru poduzeća „Biroprint“ provedenom kroz dubinski intervju s projekt menadžerom istog. Tijekom svih teorijskih poglavlja izvode se zaključci koji se sintetiziraju u zaključnim promatranjima.

#### **1.5. Metodologija rada**

Diplomski je rad nastao kao rezultat prikupljanja i analize primarnih i sekundarnih izvora podataka. Primarno kvalitativno prikupljanje podataka obuhvaćeno je dubinskim intervjuom s projekt menadžerom poduzeća „Biroprint“. Za sekundarno je istraživanje korištena literatura, u vidu knjiga, članaka iz znanstvenih časopisa, članaka sa znanstvenih portala i ostalih mrežnih izvora koji su povezani uz teme projekt, strategija i životni ciklus proizvoda.

#### **1.6. Cilj i svrha istraživanja**

Cilj istraživanja bio je doznati koje strategije koristi poduzeće „Biroprint“ kako bi što uspješnije provelo svoje projekte te na taj način ojačalo svoju poziciju na tržištu. Koje su strategije dosad bile uspješne, a koje se nisu pokazale kao najbolje rješenje prilikom provedbe projekta. Također, autor je htio istražiti koja je trenutna pozicija „Biroprinta“ na tržištu te koji su im daljnji planovi za ojačavanje iste.

#### **1.7. Ispitanik**

Primarno istraživanje provedeno je sa Ivanom Igorom Vidakovićem, projekt menadžerom poduzeća „Biroprint“.

### **1.8. Struktura dubinkog intervjua**

Intervju se sastojao od šesnaest pitanja koja su postavljena ispitaniku, a kroz čije je odgovore donesen zaključak o odabiru strategija prilikom izrade projekta u poduzeću "Bioprint".

## 2. Upravljanje projektima

### 2.1. Pojmovno definiranje projekta

Prema Ikonić i Vuković (2011). definicije projekta može se podijeliti na one koje projekt određuju kao vremenski i ciljano usmjereni proces i one koji naglašavaju ulogu odnosno namjenu projekta. Među tim definicijama susrećemo međunarodne, dogovorene ili ustaljene definicije i one koje predstavlja struka u opsežnoj stručnoj literaturi vezanoj uz projekte, projektni menadžment, investiranje, znanstveno-istraživačku djelatnost, međunarodno financiranje projekta.

Međunarodni standard ISO 10006:2017 Quality in Project Management (ISO, 2017). definira projekt kao unikatan proces koji se sastoji od skupa koordiniranih i kontroliranih aktivnosti s početkom i krajem, poduzet s određenim ciljem u skladu sa specifičnim zahtjevima, u vremenskom razdoblju, uz definirane resurse i troškove.

„Projekt se bitno razlikuje od standardnih repetitivnih procesa, to je pojedinačni, nerutinski, unikatni i nerepetitivni pothvat. Neka od obilježja projekta su:

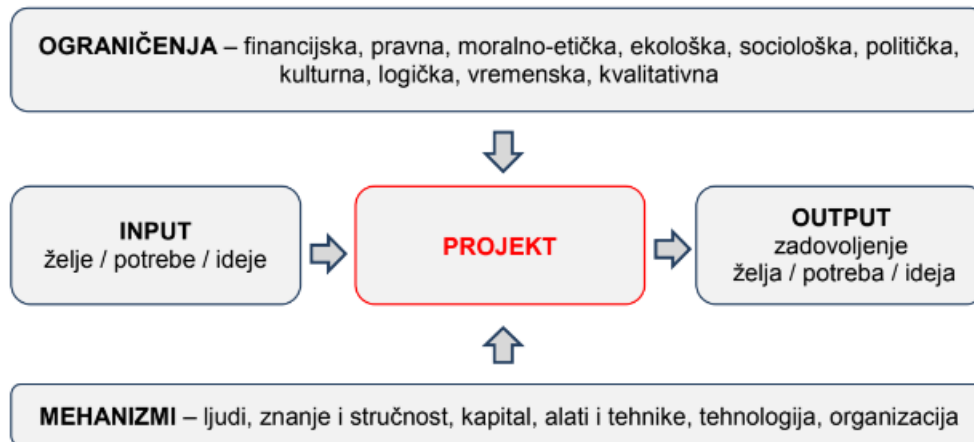
- jednokratnost i ograničeno trajanje,
- cjelovitost međusobno povezanih aktivnosti,
- koncentracija osoblja i resursa na rješavanju problema,
- organizacijska samostalnost“ (Srića, 2013).

Pregled stručne i znanstvene literature nameće zaključak, kako nema jednoznačne definicije projekta, stoga Srića (2013). provodi svojevrsnu sintezu najčešće primijenjenih definicija i objedinjuje ih u jednu definiciju:

- „organizirani skup povezanih aktivnosti kojim se postiže zajednički cilj u predviđenom vremenu,
- metoda organiziranja, praćenja i kontrola izvršavanja aktivnosti,
- metoda alociranja resursa ( materijalnih i ljudskih) na skup povezanih aktivnosti,
- jednokratni pothvat koji nije rutinske ni repetativne prirode“

„Na projekt treba gledati kao na konverziju ili transformaciju nekog oblika *inputa* u neki oblik *outputa* s krajnjim ciljem pridjeljivanja dodatne vrijednosti rezultatu. Sustav, a time i projekt,

definiramo kao međusobno ovisne komponente koje uzimaju *inpute* i svrsishodno ih pretvaraju u *outpute*“ (Omazić, Baljkas, 2005:38).



*Slika 1 Projekt kao transformacijski proces (Omazić, Baljkas, 2005)*

Pregled znanstvene i stručne činjenice upućuje na zaključak kako je svaki projekt jedinstvena cjelina, sa svojim životnim ciklusom i fazama razvoja.

## 2.2. Upravljanje projektom

Upravljanje projektima u širem smislu je prisutno od početaka civilizacije. Utemeljenje ovakvom stavu je u potrebi planiranja vremena i troškova i želji za provedbom planova na najučinkovitiji način. Izgradnja egipatskih piramida, kineskog zida, rimskog akvadukta ili Koloseuma su bili kompleksni procesi kojima je trebalo upravljati. Upravo ovi projekti čine začetke projektnog menadžmenta koji se od sredine 20. stoljeća razvijaju kao znanstvena disciplina. Razvijanje upravljanja projekata kao znanstvene discipline utemeljeno je na istraživanju „najboljeg pristupa“ u projektnom menadžmentu. Povijest razvoja upravljanja projektima Mintzberg i sur. (1998). dijele na tri razdoblja: do polovine 20. stoljeća kada upravljanje projektima nije bila znanstvena disciplina, od 50-tih do 90-tih godina 20. stoljeća kada postaje znanstvena disciplina i od kraja 20. stoljeća do danas kada se upravljanje projektom polako usmjerava na upravljanje projektima (portfoliom projekata) uz primjenu holističkog pristupa. No, primjena projektnog upravljanja, upravljanja projektima ili projektnog menadžmenta postaje način života koji se ne odnosi samo na poslovno okruženje, nego i na način života.

„Projektni menadžment obuhvaća primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektним aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno – utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe“ (Centrus Tim, 2011).

„Problemu ispravne primjene projektnog menadžmenta u svijetu se prišlo i u obliku normizacije pojedinih njegovih segmenata. Svrha normizacije je da se projektni menadžment kao disciplina iskaže putem prihvaćenih propisa, brojki i formula što je potpomognuto i organiziranjem niza međunarodnih udruga. Između niza nacionalnih normi potrebno je posebno izdvojiti A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) u izdanju Project Management Institute (PMI) koju je od 1999. godine priznao American National Standards Institute (ANSI) i koja u velikoj mjeri usmjeruje razvoj projektnog menadžmenta. Primarna svrha PMBOK Guidea je da identificira i opiše znanja iz projektnog menadžmenta koja su opće prihvaćena, te omogućuje sudionicima lakše sporazumijevanje i ujednačivanje terminologije.“ (Omazić, Baljkas, 2005:47).

Ipak, Mijić (2017). smatra kako upravljanje projektima predstavlja nov koncept u organizacijskom menadžmentu koji sve više dobiva na značaju, ali iako postoje međunarodni i nacionalni standardi koji uređuju ovo pitanje (npr. ISO 21500, IEEE 1490-2011, ANSI, BS) razina neuspješnih projekata je i dalje visoka.

Dio znanstvene literature prepoznaje razliku između klasičnih projekata i inovacijskih projekata i svoja istraživanja usmjeravaju prije svega na inovacijske projekte. Smyth i Morris (2007). ukazuju kako je upravljanje projektima kroz vrijeme podložno promjenama. Inovacijski projekti imaju svoje rizike, koji proizlaze iz prirode i karakteristika inovacijskih projekata. Za razliku od klasičnih projekata, glavna karakteristika ovih projekata je visoka rizičnost i utjecaj ljudskih faktora prije svega kreativnosti koji unose nove nepoznate kriterije u upravljanje inovacijskim projektima. Kwak i Anbari (2009). ukazuju na činjenicu kako unatoč rastućem broju projekata, sve značajnijoj ulozi u poslovnom uspjehu, neke organizacije, znanstvena i stručna literatura nisu u dovoljnoj mjeri popratila ovaj trend rasta. Značajniji interes u ovom području zabilježen je tek početkom 21. stoljeća. Waibel i sur. (2017). provode komparativnu analizu procesa upravljanja inovacijskim i klasičnim projektima na temelju vremena, rizika, vrijednosti, tipa inovacije i implementacije. Pri čemu pod kriterijem vrijednosti

podrazumijevaju ekonomski aspekt proračuna projekta ili povrata investicije i očekivanog profita od projekta nakon provedbe (učinci projekta).

Marković i Brković (2020). smatraju kako definiranje metodologije upravljanja inovacijskim projektima zahtjeva nova istraživanja. Smisao ovih istraživanja trebao bi biti sistematiziranje znanja o specifičnostima i karakteristikama ove vrste projekata. Nastavno, Miletić i sur. (2020). idu korak dalje, oni svoje istraživanje usmjeravaju na inovacijske projekte. Inovacijski projekti su ključni faktor konkurentske prednosti u kojem uspješnost ovisi prije svega o ljudskim resursima i intelektualnom vlasništvu. Upravljanje portfoliom inovacijskog projekta prepoznaju moćnim oružjem, u kojem pravila koja jamče uspješnost klasičnih projekata često nisu primjenjiva. U zaključnim razmatranjima autori navode kako prepoznavanje različitosti klasičnih i inovacijskih projekata predstavlja podlogu za izradu metodologije rada u konkretnim projektima. Ne postoji idealan miks metoda i tehnika za upravljanje inovacijskim projektima.

U svom istraživanju Koster i Pelster (2017). prepoznaju situacijsku analizu početkom svakog projekta. Odnosno, situacijska analiza čini osnovu donošenja poslovne odluke ne samo u odabiru nego i u utvrđivanju prioriteta kod izbora inovacijskih projekata. Ovakvo postupanje utemeljeno je na poslovnom i strateškom opredjeljenju organizacije, pri čemu upravljanje inovacijskim portfoliom treba ostvariti optimalnu alokaciju raspoloživih resursa s ciljem maksimiziranja profita.

Sve specifičnosti inovacijskog projekta najbolje pokazuje izjava po kojoj je „B. Gates u medijima izjavio da je Microsoft stalno tek šest mjeseci udaljen od bankrota, te da su mu najveći konkurenti 'neki novi klinici' s novim modelom poslovanja, te da se tvrtka ne treba bojati niti jedne postojeće kompanije, nego nepoznatog i originalnog poduzetničkog modela koji će ignorirati aktualnu poslovnu praksu i smisliti neki novi koncept“ (Međugorac, 2016:9).

No, cjelokupno provedeno istraživanje upućuje na zaključak kako se „projektni menadžment širi svakoga dana kao disciplina koja uključuje opće organizacijsko napredovanje prema svim kriterijima poslovanja s krajnjim ciljem osiguranja proizvoda optimalne kvalitete za kupca. Prethodno navedeno je moguće ostvariti jedino putem efektivne unutar organizacijske integracije svih funkcija i optimalne upotrebe oskudnih resursa“ (Omazić i Baljkas 2005:70).

### 2.3. Životni ciklus projekta

Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje definira životni ciklus projekta kao „skup projektnih faza koje su obično slijedne i ne preklapaju se, a čiji su nazivi i broj određeni nadzornim potrebama organizacije ili organizacija uključenih u projekt“ (Struna, 2011). Pojednostavljeno, moglo bi se reći kako projekt tijekom svog provođenja prolazi kroz faze, a skup faza provedbe projekta čini životni ciklus projekta.

Stručna i znanstvena literatura nisu ponudili jedinstvenu definiciju faza projekata i različite metodologije, odnosno nude podjelu na tri do šest faza životnog ciklusa projekta. Omazić i Baljkas (2005: 52). napravili su pregled različitih pristupa podjela projektnog ciklusa i konstatiraju kako postoji „nekoliko načina podjele projektnog ciklusa na faze nalazimo u:

- PMBOK Guideu, gdje su prikazane faze projektnog ciklusa Ministarstva obrane SAD-a,
- Morisove faze pri građenju,
- Murphyjeve faze u farmaceutskoj industriji i
- Muenchove faze za informacijske projekte“.

Svaka metodologija ima svoje specifičnosti, ali u svim metodologijama jedinstvene su tri faze provedbe životnog ciklusa: početna faza ili faza dizajniranja, provedba projekta ili faza implementacije i zaključivanje projekta. Tabelaran prikaz prikazuje ključne zadatke i odluke i temeljna pitanja u sve tri faze provedbe projekta.



| Faza              | Ključni zadaci i odluke                                                                                                                                                      | Temeljna pitanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. početna faza   | formuliranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, modeliranje i planiranje, evaluacija financijskih troškova i koristi, analiza ključnih resursa, budžetiranje | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Što treba uraditi?</li> <li>◦ Zašto to treba učiniti?</li> <li>◦ Kako će se to ostvariti?</li> <li>◦ Tko će što uraditi i tko će sve biti uključen u projekt?</li> <li>◦ Tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer?</li> <li>◦ Kad je početak, a kad završetak projekta?</li> <li>◦ Koliko će to stajati?</li> </ul> |
| II. faza provedbe | prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema, rješavanje konflikata, ugovaranje, provedba, predaja projekta                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Na koji način će se rukovoditi projektom?</li> <li>◦ Tko će obavljati kontrolu nad projektom?</li> <li>◦ Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okvirima budžeta?</li> </ul>                                                                                                                                            |
| III. završna faza | procjena procesa i učinkovitosti projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, promjene za budućnost                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Kakvi su rezultati ostvareni projektom?</li> <li>◦ Kako kontinuirano poboljšavati i razvijati projektni menadžment?</li> <li>◦ Je li korisnik zadovoljan rezultatom?</li> </ul>                                                                                                                                              |

Slika 2 Tri faze životnog ciklusa projekta (Omazić, Baljkas, 2005)

Životni ciklus u svojoj osnovi predstavlja temelj planiranja i provedbe projekta jer daje odgovore na pitanja o vrstama aktivnosti, vremenu trajanja, ali i tko obavlja koju aktivnost tijekom trajanja faze i/ili cjelokupnog projekta. Iako su faze jasno definirane, u poslovnoj praksi nije jednostavno povući čvrste granice između faza, odnosno prema specifičnostima pojedinog projekta vjerojatnije su situacije u kojima se pojedine aktivnosti iz različitih faza projekta odvijaju istovremeno.



Slika 3 Životni ciklus projekta i veze između procesnih grupa unutar određene faze projekta (Glišović, 2010)

## 2.4. Upravljanje kvalitetnim projektom

Upravljanje projektima je složen posao i njegov uspjeh uvjetovan je nizom čimbenika od utvrđivanja zahtjeva, postavljanje jasnih i prije svega projekta ostvarivih ciljeva, određuje kvalitetu, doseg, vrijeme i trošak (Project Management Institute, 2021). Projekt je definiran vremenom, troškom i resursima. Svaki od ovih čimbenika nosi rizike.

Unatoč brojnoj stručnoj i znanstvenoj literaturi o projektima i upravljanju projektima jednoznačno je moguće utvrditi samo to da ne postoje pravila koja bi jednoznačno predviđela sve situacije za sve projekte i na svim projektima bila djelotvorna. Slijedom navedenog i najbolje isplaniran projekt može doživjeti neuspjeh. Ukoliko projekt ne uspije, potrebno je provesti analize i pokušati izvući zaključke iz konkretnog slučaja. Neki od ključnih faktora neuspjeha:

- „nejasni zahtjevi korisnika i interesnih skupina (eng. *stakeholders*),
- nejasno i nepotpuno definirani zahtjevi i ciljevi,
- stalna promjena okolnosti ili zahtjeva,
- manjak podrške top menadžmenta,
- nedovoljno planiranje,
- podcijenjenost potrebnog vremena i resursa za dizajn, razvoj, izvršenje i kontrolu kvalitete,
- tehnološka i profesionalna nesposobnost,
- nedovoljno resursa,
- nerealna očekivanja,
- nejasni ciljevi projekta,
- preambiciozni planovi,
- problemi s timskim radom i s organizacijom projektnog tima,
- problemi s planiranjem i upravljanjem projektom,
- problemi savladavanja otpora promjenama,
- metodološki problemi (inovacije, kvaliteta, reinženjering),
- nova ili netestirana tehnologija“ (Srića, 2013).

Ipak, unatoč izostanku neke vrste pravila koja bi nudila uspjeh u provođenju svih projekata, jednoznačno je moguće definirati neke karakteristike uspješnog projekta. „Uspješni projekti donose materijalnu ili nematerijalnu korist odnosno onu koju možemo kvantificirati i onu koju ne možemo kvantificirati, stoga učinke takvih projekata možemo dijeliti na: neposredne – lako

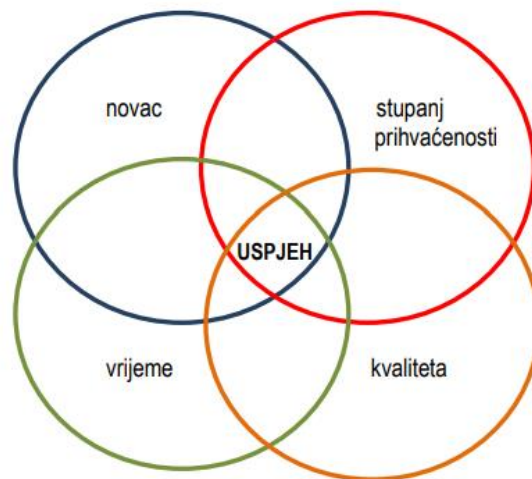
mjerljive učinke i posredne – teško mjerljive učinke. Među neposredne i lako mjerljive učinke ulaze uštede u resursima (rad, energija, sirovine itd.), uštede vremena ili racionalizacija tehnološkog, organizacijskog, informacijskog ili drugog procesa“ (Međugorac, 2016:35). Neposredne učinke moguće je prikazati brojučano i njihovo značenje, odnosno rezultat lako je iščitati i protumačiti. Neki od segmenata koji se odnose na neposredne učinke su: količina izvještaja, broj zaposlenika, odnosno reklamacija. S druge strane, posredne učinke je teže izmjeriti i argumentirati te ih je gotovo nemoguće prikazati brojučano. Posredni učinci pridonose unapređenju poslovanja i poboljšanju kvalitete poslovnih odluka.

Svaki projekt koji se pokreće pretpostavlja uspjeh, odnosno dionici njegovog provođenja pokreću projekt u uvjerenju da će njime ostvariti postavljene ciljeve. Šimović i sur. (2011: 35) pod uspješnim projektom navode „pojam uspješnog projekta odnosi se na ukupno ostvarenje ciljeva definiranih projektom, dok se uspješnost sustava projektnog menadžmenta odnosi na postizanje ravnoteže između sustava: troškova, vremena i kvalitete, a što se često navodi kao tradicionalna definicija uspješnosti projekta. „Nadalje autori naglašavaju kako moderni trendovi u centar postavljaju korisnika usluga i njegovo zadovoljstvo, odnosno stupanj njegova zadovoljstva korisnika“. Kako osjećaj zadovoljstva korisnika usluga i uspješnost iz perspektive projekt menadžmenta mogu biti različiti, autori naglašavaju kako uspjeh projekta nije uvijek istovjetan uspjehu projekt menadžmenta.

Srića (2013) ide i nešto dalje pa definira bitne elemente i ključne faktore uspjeha projekta. Pod bitnim elementom navodi: jasan cilj, dobro vodstvo, dobar tim, dobru organizaciju rada i dobro komuniciranje. Istovremeno kao ključne faktore uspjeha projekta prepoznaje jasnu viziju i aktivnu podršku top menadžmenta, jasne i dobro obrazložene ciljeve, kvalitetno planiranje i pripremu projekta, dobru definiciju očekivanog standarda kvalitete, plansku implementaciju, jasne, konzistentne, precizne i potpune tehničke zahtjeve, realistične procjene i vremenski planovi, procjena rizika i upravljanje nastalim rizicima, upravljanje promjenama koje projekt nosi, pro aktivno ponašanje prema problemima, uključenost svih dionika, uspješno upravljanje opsegom projekta, vješti projekt menadžer koji poznaje struku, formalna metodologija upravljanja, standardna softverska infrastruktura, kompetentni tim i motiviranost i želja za uspjehom.

Tijekom provedbe projekta potrebno je pratiti stupanj izvršenosti, odnosno usklađenosti realiziranog sa projektnim ciljevima, a kroz prizmu troška i vremena, ponekad i donijeti ne tako popularnu odluku o odustajanju od provedbe projekta. Pri čemu svaku evaluaciju projekt treba provoditi prema kriterijima, za koje Šimović i sur. (2011: 36) navode „iako se uz tri

okosnice za uspjeh projekta: troškovi, vrijeme i kvaliteta, uspješnost projekta mora sagledati i kroz četvrtu: stupanj prihvaćenosti rezultata projekta od strane korisnika – takvim pristupom se pokušava staviti znak jednakosti između pojmova uspješnog projekta i uspješnog sustava projektnog menadžmenta“. Grafički prikaz kriterija evaluacije, dan je u nastavku.



*Slika 4 Kriteriji za ocjenu uspješnosti projekta i sustava projektnog menadžmenta (Šimović, Zovko i Bobera, 2011)*

Grafički prikaz pokazuje kako je uspjeh rezultat sprege stupnja prihvaćenosti, novca, vremena i kvalitete. No, kriteriji nisu međusobno neovisni, pa se primjerice kvaliteta isprepliće sa novcem, vremenom i stupnjem prihvaćenosti, pri čemu je isprepletenost prisutna između svih kriterija. Drugim riječima, npr. kvaliteta je definirana vremenskim okvirom, količinom novca koju je za realizaciju projekta potrebno izdvojiti, ali i reakcijom potencijalnih korisnika na rezultat projekta odnosno stupnju prihvaćenosti.

### 3. Strategija poduzeća

#### 3.1. Pojmovno određivanje strategija

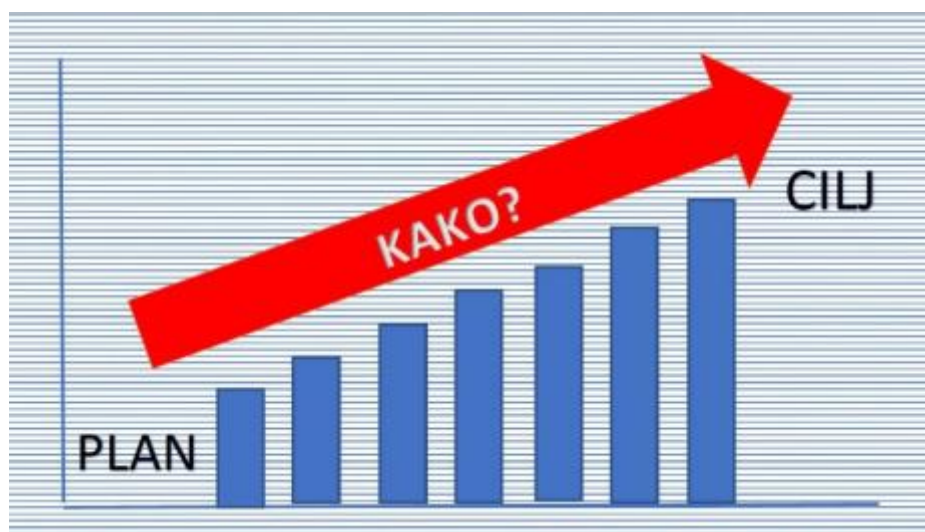
Pregledom stručne i znanstvene literature moguće je utvrditi kako nema jednoznačne definicije pojma strategije. Polazno odredište je definicija iz Hrvatske enciklopedije (2021) u kojoj nalazimo definiciju strategije kao „strategija (grčki *στρατηγία*: vođenje vojske; vrhovno zapovjedništvo), u užem i izvornom smislu, znanje i vještina vođenja rata ili većih vojnih operacija; odnosi se na stvarnu i potencijalnu uporabu oružane sile (proučava rat, vojne doktrine, naoružanje, logistiku, suparničke i druge oružane snage i sl.).“

U nastavku definicije u Hrvatskoj enciklopediji navodi se kako se nakon II. Svjetskog rata strategija počela multidisciplinarno proučavati i izvan vojnih krugova čime strategija postaje sve prisutnija na sveučilištima i u javnim istraživačkim centrima posebice u zapadnim zemljama. Nastavno, Arsenović i Kovačević (2015) u svojem radu daju povijesni pregled znanstvenih i stručnih istraživanja koje proučavaju ovu problematiku. Navode kako krajem pedesetih i tijekom šezdesetih godina prošlog stoljeća dolazi do razvijanja strategije kao koncepta strateškog upravljanja, kao rezultat pristupa škole dizajniranja čiji predstavnici su Selznik (1957) i Chandler (1962), koji postavljaju osnovne postavke strateškog menadžmenta i začetnici su škole strateškog dizajna. Analizirajući znanstvena istraživanja ovih autora Mintzberg i sur. (1998) konstatiraju kako osnovno polazište predstavlja uvažavanje analize internog i eksternog okruženja uz primjenu SWOT analize, koja uz poštovanja polaznih pretpostavki modela i dizajniranje strategije stvara „veliku“ strategiju između resursa kojima poduzeće raspolaže i njegovih eksternih mogućnosti.

|                   | <b>Snage</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Slabosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unutarnji faktori | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distinktivne kompetencije</li> <li>➤ Adekvatni finansijski resursi</li> <li>➤ Superiorne tehnološke vještine</li> <li>➤ Jak brand i reputacija</li> <li>➤ Operativna efikasnost</li> <li>➤ Patenti i licence</li> <li>➤ Sposoban menadžment</li> <li>➤ Kvalitetni ljudski potencijal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nedostatak ključnih vještina i kompetencija</li> <li>➤ Niska efikasnost</li> <li>➤ Slab image i reputacija</li> <li>➤ Nepouzdana proizvodi</li> <li>➤ Previsoki troškovi</li> <li>➤ Preuska proizvodna linija</li> <li>➤ Nekompetentan menadžment</li> <li>➤ Nekvalitetan ljudski potencijal</li> </ul>                                      |
|                   | <b>Prilike</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Prijetnje</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Vanjski faktori   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Povećanje potražnje</li> <li>➤ Otvaranje novih tržišta</li> <li>➤ Diversifikacija na srodne proizvode</li> <li>➤ Strategijske alijanse</li> <li>➤ Niži porezi</li> <li>➤ Nefleksibilnost konkurencije</li> <li>➤ Novi tehnološki napreci</li> <li>➤ Novi distribucijski kanali</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usporavanje tržišnog rasta</li> <li>➤ Ulazak novih inozemnih konkurenata</li> <li>➤ Promjena potreba i ukusa potrošača</li> <li>➤ Pojava supstitucijskih proizvoda</li> <li>➤ Ekonomska recesija i inflacija</li> <li>➤ Povećanje poreza</li> <li>➤ Negativni socijalni i demografski trendovi</li> <li>➤ Udruživanje konkurenata</li> </ul> |

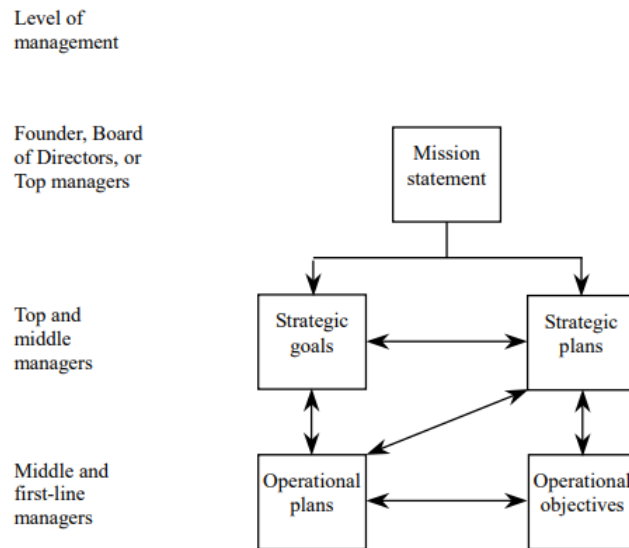
Slika 5 Primjer potencijalnih faktora u SWOT analizi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)

Istovremeno s razvojem škole strateškog dizajna, zagovornici strateškog planiranja - škole strateškog planiranja Steiner (1969) i Ansoff (1965) kroz svoja istraživanja dokazuju kako poduzeće kroz sistemski i formaliziran proces planiranja i definiranja strategije, može doći do željenog stanja. Steiner (1969) smatra kako planiranje predstavlja “most“ iz pozicije na kojoj se trenutno nalazimo do mjesta na kojem želimo biti.



Slika 6 Bit strateškog planiranja (Razvojna agencija karlovačke županije, 2018)

Ansoff (1965) u svojem znanstvenom radu ide korak dalje i planiranje nadograđuje potrebom poduzeća za stratejskim djelovanjem u upravljanju promjenama čime postavlja koncept strateškog menadžmenta. Model strateškog menadžmenta prema ovom autoru zasniva se na strateškom planu, srednjoročnom programu, kratkoročnom financiranju i operativnim planovima.



*Figure 1.1: Hierarchy of Plans  
(After Stoner and Freeman)*

*Slika 7 Hijerarhija planova (Association of Business Executives)*

Obje skupine autora smatraju kako je osnova planiranja SWOT analiza koja služi kao podloga planiranju.

Arsenović i Kovačević (2015) navode kako zagovornici strateškog planiranja iznose nekoliko osnovnih pretpostavki:

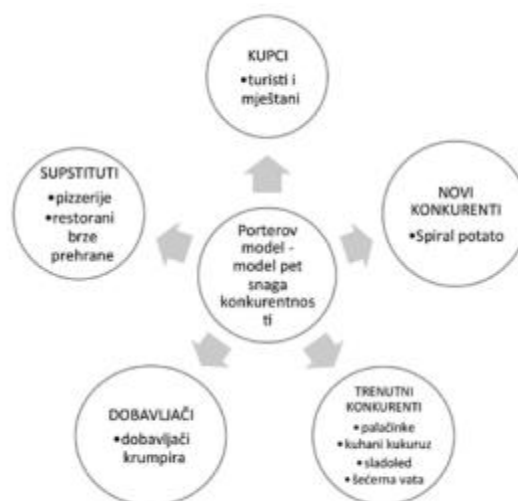
1. „strategije su rezultat jednog kontroliranog, svjesnog procesa formalnog planiranja, raščlanjenog u različite faze, od kojih je svaka opisana kontrolnim listama i podržana tehnikama.
2. odgovornost za ukupan proces je na top menadžmentu, dok u praksi odgovornost za izvršenje počiva na planerima, koji su ujedno i glavni akteri u ovom procesu.
3. strategije koje proistječu iz ovog procesa su potpuno razvijene i treba da budu date eksplicitno tako da onda mogu biti implementirane s detaljnom pažnjom do budžeta, programa i radnih planova različitih vrsta“.

Koristeći znanstvene spoznaje škole projektiranja i škole planiranja, suočeni s nedostacima na koje primjena ovih modela prolazi u praksi, teoretičari iz područja poslovnog upravljanja 80

godina prošlog stoljeća dodaju dodatan sadržaj kroz školu pozicioniranja. Škola pozicioniranja postavlja strategiju u okvire analitičkog procesa. Iako škola pozicioniranja predstavlja nastavak teoretske misli, zasnovan na radovima Michaela Portera, Arsenović i Kovačević (2015) navode kako izvori formuliranja strategije kao analitičkog procesa sežu u daleku prošlost. Jedna od najpoznatijih knjiga kineskog generala Sun Cua, „*Vještina ratovanja*“ (oko 400. god. p.n.e.), govori o strategiji. „Optimalna strategija je ona strategija koja najbolje odgovara konkretnoj poziciji u kojoj se vojska nalazi na bojnopolju, ističe Sun Cu“. (Arsenović, Kovačević, 2015) U usporedbi sa Porterovim doprinosom razvoju škole pozicioniranja, Sun Cu ne ograničava moguće strategije na samo tri nego smatra da strategija postoji “toliko da ih sve ne možemo ni čuti (spoznati)” (Arsenović, Kovačević, 2015). Također, početkom devetnaestog stoljeća, u radovima pruskog generala Karla Fon Klauzevića, evidentni su stavovi o strategiji čiji izbor zavisi od kombinacije elemenata u datim okolnostima. Mintzberg i sur. (1998) navode kako su osnovne pretpostavke škole pozicioniranja kao analitičkog procesa:

1. Strategije su generičke, na specifičan način zajedničke pozicije na tržištu koje je moguće definirati.
2. Tržište je ekonomsko i konkurentno
3. Proces formuliranja strategije predstavlja odabir generičkih pozicija na osnovu analitičkih izračunavanja.
4. U ovom procesu glavnu ulogu imaju analitičari koji rezultate svojih analiza daju menadžerima koji donose konačnu odluku o odabiru.

Kroz proces nastaju kompletne strategije koje se tek tada jasno izražavaju i realiziraju, pri čemu struktura tržišta upravlja promišljenim strategijama pozicioniranja koje upravljaju strukturom organizacije.

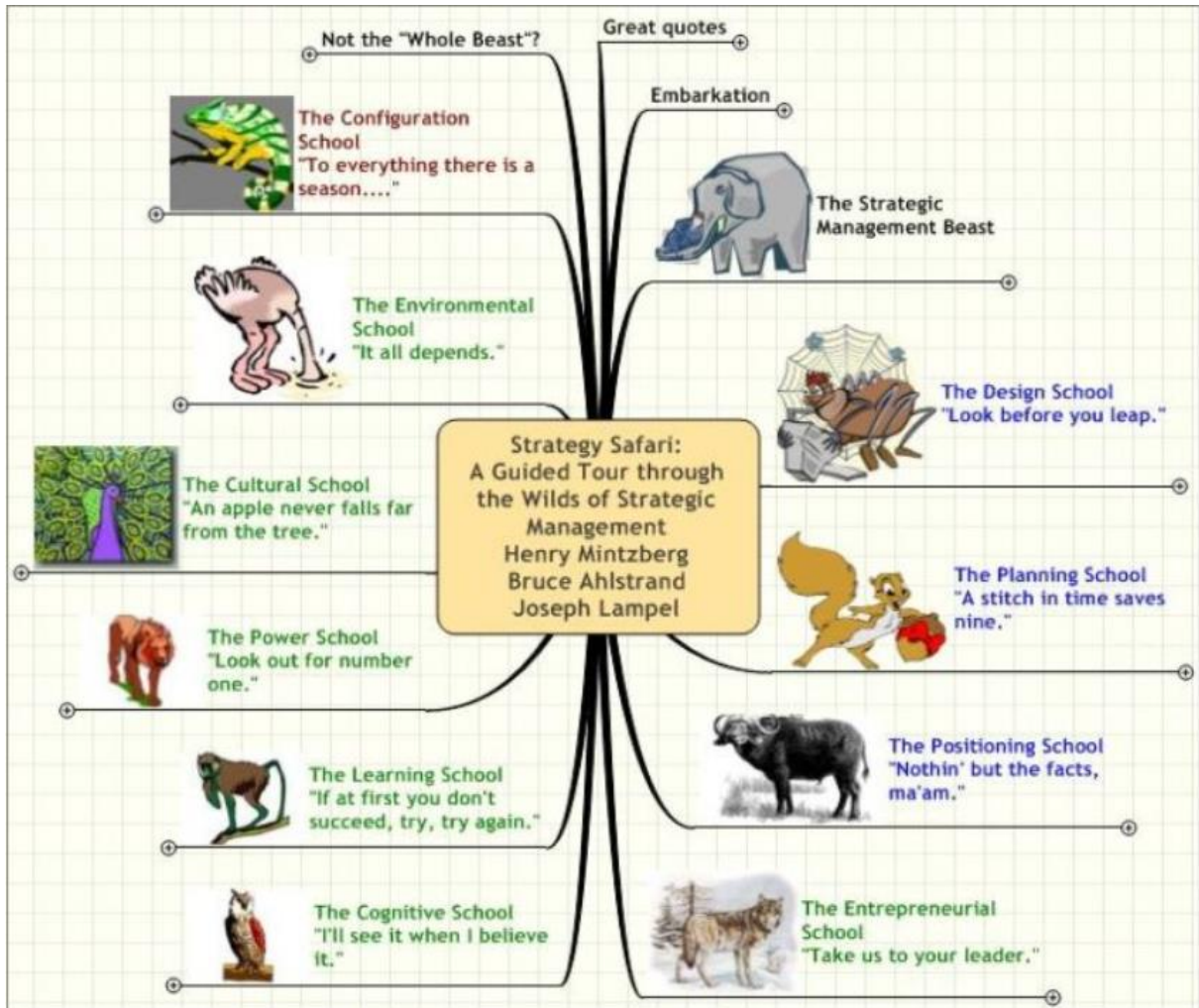


Slika 8 Porterov model pet konkurentskih snaga (prilagođeno prema Porter, 2008)



Najznačajniji teoretičar škole pozicioniranja Porter (1985). koristi analitički pristup kao osnovu utvrđivanja strategije koja u konkretnom slučaju najbolje pridonosi ostvarenju misije poduzeća.

Cjelokupan pregled teorijskih razmišljanja o strategiji i strateškom menadžmentu prikazan je na slici:



Slika 9 Vodič kroz divljinu strateškog menadžmenta (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998)

Mintzberg i sur. (1998) u svom teorijskom prikazu koriste osnovnu sintagmu i opću paradigmu o životinjama za prikaz različitosti pristupa o strategiji i strateškom menadžmentu. Primjerice, škola okoliša je sklona relativiziranju bez čvrstih stajališta, više opravdanja "sve ovisi" i gnjurcem koji gura glavu u pijesak, dok dizajnerska škola predviđa korake prije njihovog poduzimanja "gledaj prije nego učiniš korak" i pauk koji plete mrežu koja u konačnici sama po sebi predstavlja remek djelo simbolizira ovu školu. Jednak pristup korišten je i za druge škole koje simbolizira vuk, sova, majmun lav, vjeverica, kameleon, paun, bizon i slon.

Zaključno, sva dosadašnja teoretska i stručna istraživanja mogla bi se sažeti u definiciji koju daje Oberman – Peterka (2018: 1) „Strategija je način ostvarenja cilja, uzimajući u obzir: Prilike i prijetnje iz okruženja (okruženje) i resurse i kompetencije organizacije (interna okolina)“.

### **3.2. Vrste strategija**

Podloga donošenja strategije je metoda analize trenutne tržišne pozicije poduzeća u odnosu na poziciju koju želi ostvariti. Način na koji poduzeće dolazi iz jedne pozicije u drugu nije jednoznačno određeno, odnosno u praksi postoji više načina kako nešto postići. No, postojanje strategije pretpostavka je opstanka na tržištu, stoga Lasan (2021) navodi kako su izbor i implementacija strategije te analiza organizacije srž strateškog planiranja. „Uloga menadžera u donošenju učinkovitih i za organizaciju najboljih strategija postaje sve zahtjevnija“. Razlog tome je ubrzan tempo kojim živimo, promjene se češće i brže dolazi do njih, neovisno radi li se privatnom ili poslovnom svijetu. Također, navodi kako se menadžeri trebaju znati prilagoditi okolini i svakodnevno analizirati, prilagođavati pa čak i mijenjati svoje strategije. Ostvarenje cilja organizacije prioritet je svake strategije.

Nadalje, Džanković-Jerebičanin (2014: 1) navodi kako „formuliranje strategije uključuje određivanje misije i dugoročnih ciljeva, analizu prilika i prijetnji okolini, određivanje atraktivnosti industrije analizom konkurentskih sila, prepoznavanje izvora konkurentске prednosti analizom internog okruženja (procjena resursa i sposobnosti poduzeća) i određivanje izvedivih alternativa. Buduće namjere i izvori prednosti dva su glavna elementa koji određuju izvedive strateške alternative. Buduće namjere mogu se odrediti samo tamo gdje se mogu ostvariti koristi. To mora ići "ruku pod ruku" kako bi definirana strategija imala proaktivnu i odgovornu ulogu“.

Dodatno, Vrdoljak i sur. (2012) smatraju kako je za odabir konkurentске strategije važan položaj poduzeća u industriji primjenom Porterovih generičkih poslovnih strategija može konkurentsku prednost može se ostvariti kroz: diferencijaciju, niske troškove i fokusiranjem. Navedene strategije zasnivaju se na različitim konkurentskim pristupima zasnovanim na tržišnom cilju i vrsti željene konkurentске prednosti na temelju kojih je formirano pet generičkih tržišnih strategija: strategija low-cost dobavljača, strategija fokusiranog low-cost dobavljača, strategija široke diferencijacije, strategija fokusirane diferencijacije.

**Strategija low-cost dobavljača** zasniva se na nižim ukupnim troškovima od konkurencije koja svoju uspješnost zasniva na preispitivanju aktivnosti koja kreira troškove i preispitivanju

čimbenika koji ih pokreću. Pozivajući se na Thompson i sur. (2022: 17) navodći kako je ovu strategiju najbolje primijeniti u situacijama:

- „1. kad je cjenovna konkurencija osobito jaka,
2. kad su proizvodi gotovo identični, a zalihe su raspoložive,
3. kad postoji nekoliko mogućnosti za ostvarivanje diferencijacije proizvoda koje nose vrijednost za kupce,
4. kad većina kupaca koristi proizvod na isti način,
5. kad kupci snose niske troškove pri prebacivanju svoje nabave s jednog prodavača na drugi,
6. kad su kupci veliki te imaju veliku pregovaračku moć u snižavanju cijena,
7. kad novi konkurenti koriste niske cijene kako bi privukli kupce i izgradili bazu kupaca“.

**Strategija diferencijacije** primjenjuje se kada su potrebe i zahtjeve individualnih korisnika toliko drugačiji da ih se ne može ispuniti kroz standardizirane proizvode. Kao primjere takvih diferenciranih strategija Bujan (2016) navodi kvalitetu proizvoda (Michelin gume), tehnički dizajn (Mercedes), prepoznatljivost (Rolex), jedinstven okus (Dr.Pepper) vrhunsku uslugu (FedEx) i slično.

**Strategija best-cost dobavljača** se zasniva na što boljoj vrijednosti za novac. Zasniva se na promišljanju kako „Tvrtka mora biti sposobna inkorporirati bolja svojstva proizvoda ili usluge uz niži trošak kvaliteta ako želi postići djelotvornost best-cost strategije. Održavati best-cost strategiju znači imati sposobnost za simultano snižavanje troškova i povećanje kvaliteta proizvoda ili usluge“ (Bujan, 2016:18).

**Strategije fokusiranja (strategije tržišne niše)** zasniva se na usmjeravanju svoje usluge ili proizvoda na dio korisnika koji ima specifične zahtjeve najčešće malog broja korisnika. Bujan (2016: 19). poziva se na Thompson i sur. i navodi kako je ovu strategiju najbolje primijeniti u situacijama: kada je ciljani niša dovoljno velika da bude profitabilna, kada industrija omogućuje odabir konkurentski privlačnijih niša, kada industrijski lideri nisu ovisi o nišama, odnosno nisu im presudne za uspjeh, kada se manji broj konkurenata specijalizira u istom ciljnom segmentu, kada je konkurentima koji imaju više segmenata teško prilagoditi vlastite sposobnosti specijaliziranim potrebama te kada se “fokuser“ može natjecati protiv izazivača na temelju vlastitih sposobnosti te eventualne kupčeve naklonosti.

Iako je u literaturi moguće načini različite metodologije za utvrđivanje vrsta strategija. Jedan od najcjelovitijih pregleda vrsta strategija daje Barun (2013). koja analizira

strategije poduzeća, Druckerove poduzetničke strategije, strategije tržišnih niša, strategija promjena vrijednosti i obilježja i strategije korištene u uvjetima krize.

**Strategija koja je zapela u sredini.** „Pozicija "zaglavljenosti" organizacije (*eng. stuck in the middle*) označava situaciju u kojoj se nalaze organizacije koje nemaju nijednu konzistentnu generičku strategiju. Dakle, riječ je o poduzeću koje nema strategiju razvoja. Takve organizacije, u stabilnim uvjetima, neko vrijeme i mogu opstati, međutim, kada nastupe promjene, poduzeća bez jasnog koncepta i strateškog odgovora na te promjene, prva nestaju“ (Vujnović, 2020: 27).

Zaključno, pregled znanstvene i stručne literature upućuje na složenost poslovnog odlučivanja i kod odabira vrste strategije koju će poduzeće koristiti kao put za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Definiranje strategije i vrste strategije primarno je zasnovano na provedenim analizama unutarnjeg i vanjskog okruženja, koje se značajno razlikuje u vremenu krize, od vremena kada nema značajnih promjena na tržištu. Ponekad poduzeće mora posegnuti za primjenom kombinacije strategija kako bi ostvarilo željene učinke.

### **3.3. Prednosti i nedostaci strategija**

Bradutan i Sarbu (2012). razmatraju prednosti i nedostatke strateškog upravljanja u suvremenom ekonomskom kontekstu. Početno polazište njihovog istraživanja zasniva se na mišljenju da je strateško upravljanje pretpostavka opstanka poduzeća na tržištu, ali i pretpostavci da poduzeća koja imaju primijenjeno strateško upravljanje djeluju značajno uspješnije od poduzeća koja ga nemaju. Uprava poduzeća mora raspolagati informacijama o okruženju u kojem poduzeće djeluje kako bi pravovremeno upravljalo promjenama. Popa (2004) svoje istraživanje usmjerava na čimbenike uspješnosti strateškog upravljanja i navodi kako poduzeće mora na organizacijskoj razini osmisliti „strateški sat“ koji pretpostavlja stalno praćenje promjena s ciljem detektiranja opasnosti i razvijanja sposobnosti brze i pravovremene reakcije.

Uloga strateškog upravljanja pokazuje jednaku razinu uspješnosti bez obzira na veličinu poduzeća, pri čemu su Hill i Jones (1998). u svom istraživanju pokazali kako primjena i kontinuirani rad na strateškom upravljanju utječe na njegovu uspješnost. Odnosno strateško upravljanje je kontinuirani proces koji pretpostavlja promjene i priprema poduzeće za promjene na tržištu.

Bradutan i Sarbu (2012: 52). proveli su sekundarno istraživanje stručne i znanstvene literature u kojem razmatraju prednosti i nedostatke strateškog upravljanja iz kojih izvode pregled prednosti u kojem navode kako se:

- osigurava sposobnost tvrtke da spriječi probleme.
- omogućuje jedinstvo u koncepciji i djelovanju na svim hijerarhijskim razinama unutar tvrtke.
- osigurava dosljednost strateških odluka s trenutnim i taktičkim resursima i bolju koordinaciju svih operativnih i funkcionalnih jedinica unutar poduzeća,
- doprinosi pojašnjavanju i razumijevanju misija i svrha organizacije
- , pomaže povećati motivaciju zaposlenika i smanjiti otpor promjenama boljim razumijevanjem odnos učinak-nagrada,
- strateško upravljanje je najbolje prilagođeni oblik upravljanja za predviđanje budućih problema koje će poduzeće imati, prilike i prijetnje s kojima će se suočiti da se u mnogim područjima poslovanja brzina promjena ubrzava neprekidno,
- najvažnija prednost strateškog upravljanja je da značajno poboljšava ekonomske i financijske rezultate tvrtke,“.

Iz mnoštva stručne i znanstvene literature, Bradutan i Sarbu (2012). naglašavaju istraživanja iz kojih je moguće dokazati konkretne učinke strateškog upravljanja. Jedno od njih su proveli Ansoff i Sullivan (1993) godine koje je pokazalo kako je prednosti strateškog upravljanja moguće iskazati, kroz obujam prodaje, obujam imovine, prihode itd.

Odnosno kroz rezultate koje strateško upravljanje ostvaruje.

Unatoč činjenici da strateško upravljanje donosi niz koristi za poduzeće u kojem se provodi, njegovo provođenje ima i svoja ograničenja. Bradutan i Sarbu (2012) su proveli sekundarno istraživanje stručne i znanstvene literature, iz koje su identificirali sljedeće negativne karakteristike strateškog menadžmenta:

- 1) strateški menadžment ne može dati preciznu i detaljnu sliku budućnosti, pri čemu se metode opisivanja najčešće ne odnose na detaljnu sliku budućnosti i u svojoj osnovi su svojevrsna mješavina želja u odnosu na mjesto na kojem poduzeće želi biti.
- 2) strateški menadžment potrebno je u cijelosti urediti skupinom pravila koja će u svakoj situaciji biti rješenje za probleme u kojima se poduzeće nađe. Nadalje, strateški menadžment je svojevrsna filozofija upravljanja i poslovanja i kao takva ima svoje nedorečenosti.

- 3) primjena strateškog menadžmenta pretpostavlja uporan i dosljedan rad i vrijeme, što može biti prepreka kod poduzeća kod kojih su resursi ograničavajući čimbenik.
- 4) strateški menadžment značajno povećava negativne posljedice dosljedne primjene, odnosno u kratkom roku zbog nepredviđenih promjena u okruženju, dugoročna ulaganja u nove proizvode te investicijske pravce radikalno se mijenjaju.
- 5) strateški menadžment se oslanja na strateško planiranje, ali samo postojanje plana nije jamstvo njegove uspješnosti. Pri čemu je posebno značajna organizacijska kultura i razine djelotvornosti planiranja na svim razinama upravljanja.
- 6) uključenost ljudi koji provode aktivnosti je pretpostavka uspješnosti kako strateškog planiranja tako i strateškog menadžmenta. Drugim riječima poslovna praksa kod koje su funkcije planiranja odvojene od funkcija provedbe ostvaruju značajno lošije rezultate.

Iskustvo u primjeni strateškog menadžmenta, razvijena svijest o dobrim i lošim stranama primjene nameće osiguravanje učinkovitih rješenja koja mogu značajno utjecati na ukupnu uspješnost. Slijedom navedeno, Bradutan i Sarbu (2012: 52). predlažu primjenu sljedećih preporuka, kao alata u analizi problema i odabiru i primjeni strategije:

- „simbioza intuicije i umjetnosti višeg menadžmenta vodi organizaciju prema strateškim ciljevima,
- visoka profesionalnost i kreativnost zaposlenika koja povezuje organizaciju s okolinom, obnavlja organizacija i njezini proizvodi, ostvaruje trenutne planove,
- aktivno uključivanje zaposlenika u postizanje organizacijskih ciljeva, kako bi se pronašli najbolji načini za postići ih“.

### **3.4. Alati stvaranja konkurentske prednosti**

Prema Porteru (2008) konkurentnost je polazišno odredište koje određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Ulezić (2019: 5) navodi kako je: „jedno od temeljnih određenja poduzeća je način stvaranja konkurentnosti, odnosno čemu se daje prioritet kod tržišnog natjecanja. Pet aspekata operacijske izvedbe, odnosno konkurentskih prioriteta u smislu kreiranja konkurentskih prednosti: kvaliteta, brzina, pouzdanost, fleksibilnost i usluga“.

Porter (2008: 11). naglašava kako „konkurentska prednost istražuje koja je uloga komplementarnih proizvoda ili usluga u konkuriranju i u konkurentskoj prednosti u nekim industrijama“. Pretpostavka održavanja konkurentske prednosti prema Nefatu su analize dostupnih resursa i sposobnosti poduzeća. Resursi kojima poduzeće raspolaže mogu se

podijeliti u opipljive, neopipljive i organizacijske sposobnosti. Klasifikacija resursa dana je u tabličnom prikazu u nastavku.

|                                   |                                                                                               |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>„opipljivi resursi“</b>        | materijalni, fizički – zemlja, zgrade, oprema, materijal, novac i sl.                         |
| <b>„neopipljivi resursi“</b>      | marka proizvoda (brand), reputacija, znanje, sposobnosti, kombinirano iskustvo, kultura i dr. |
| <b>organizacijske sposobnosti</b> | umijeće i način upravljanja i kombiniranja imovine, ljudi i procesa u stvaranju vrijednosti   |

*Slika 10 Klasifikacija resursa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)*

Ostvarivanje konkurentске prednosti je svojevrsan individualni pravac kroz koji poduzeće pozicionira svoje proizvode i usluge i čini ga uspješnim. S ciljem razvijanja strategijskog fokusa Sikavica i sur. (2008). provode analizu konkurentskih pristupa u kojoj između ostalog analiziraju osnovu konkuriranja, strategijski cilj, ključne strategijske resurse. Tabelarni prikaz analize dan je u nastavku.

| <b>Pristupi</b>                      | <b>Pristup pozicioniranju</b>                                                                                                                              | <b>Resursni pristup</b>                                                                                                                                                 | <b>Procesni, dinamički pristup</b>                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Osnova konkuriranja</b>           | Konkuriranje za proizvode i tržišta                                                                                                                        | Konkuriranje za resurse i kompetencije                                                                                                                                  | Konkurencija za talente i snove                                                                                                                                                 |
| <b>Strategijski cilj</b>             | Obrana proizvodno-tržišne pozicije                                                                                                                         | Održiva konkurentska prednost                                                                                                                                           | Kontinuirano samoobnavljanje                                                                                                                                                    |
| <b>Glavni instrumenti i pristupi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analiza industrije</li> <li>▪ Segmentacija tržišta i pozicioniranje</li> <li>▪ Strategijsko planiranje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ključne kompetencije</li> <li>▪ Strategija temeljena na resursima i kompetencijama</li> <li>▪ Umrežena organizacija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vizije i vrijednosti</li> <li>▪ Fleksibilnost i inovacije</li> <li>▪ Poduzetništvo i eksperimentiranje prve linije (fronte)</li> </ul> |
| <b>Ključni strategijski resurs</b>   | Financijski kapital                                                                                                                                        | Organizacijska sposobnost                                                                                                                                               | Ljudski i intelektualni kapital                                                                                                                                                 |

*Slika 11 Klasifikacija resursa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)*

Način ostvarenja konkurentske prednosti su alati kojima se poduzeće koristi i kojima daje prioritet u tržišnom natjecanju. Slack i sur. (2013) prepoznaju pet prioriteta koji utječu na zadovoljstvo kupaca i konkurentnost poslovanja: kvalitetu, brzinu, pouzdanost, fleksibilnost i uslugu.

Hrvatska enciklopedija (2021) definira kvalitetu općenito i u filozofiji. Općenita definicija je „ono što označuje (određuje) neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava, svojstvo, osobina, odlika, obilježje, značajka; vrijednost, valjanost, vrsnoća neke stvari, njezina primjerenost određenim uzorima, paradigmama, normama (kvaliteta tehničkih i umjetničkih radova, prirodnih materija, proizvoda, tkanina, namirnica i sl.)“. Komponente kvalitete prema Uleziću (2019) su funkcionalnost, izgled, pouzdanost, izdržljivost, opravak i kontakt.

Globalizacija, brzina promjena kao osnovne odrednice okvira u kojem poduzeća djeluju naglašavaju brzinu kao iznimno važan element konkurentske prednosti. Reid i Sanders (2016) analiziraju kroz dva pristupa: brzina proizvodnje, odnosno brzina pružanja usluge te brzina i pouzdanost isporuke.

Reid i Sanders (2016) razlikuju dvije vrste fleksibilnosti: fleksibilnost proizvoda i fleksibilnost volumena, pri čemu fleksibilnost proizvoda pretpostavlja promjene na proizvodu u smislu odgovara na potrebe korisnika, dok fleksibilnost volumena predstavlja sposobnost poduzeća da u danom trenutku značajno poveća ili smanji volumen proizvodnje.

U vremenu pandemije kao logičan primjer fleksibilnosti proizvodnje je proizvodnja zaštitnih maski, čije je korištenje do vremena pandemije bilo zanemarivo, dok je u vrijeme pandemije u najjačem intenzitetu njihova potrošnja značajno porasla, ali se i smanjila nakon smanjenja broja zaraženih.

Cijena kao alat konkurentske prednosti uglavnom predstavlja nižu cijenu proizvoda i/ili usluga koju poduzeće nudi. Prema Reid i Sanders (2016) poduzeća koja konkurentsku prednost grade kroz niže cijene oslanjaju se na kvalitetu poslovnih procesa s jedne strane i kontinuirano praćenje troškova proizvodnje.

Prema Stevenson (2014). usluga je konkurentski prioritet koji je moguće pratiti kroz prodajnu aktivnost koja uključuje post servis, način isporuke, jamstveni rok i tehničku podršku, ali i



ljubaznost, informiranje korisnika usluga i pažnja iskazana prema kosnicima. Stevenson provodi komparativnu analizu konkurentskih prednosti čiji je tabelarni prikaz u nastavku.

| PRIORITETI    | DIMENZIJE                                                                          | PRIMJERI                                                                                                       |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CIJENA        | Najniža cijena                                                                     | Nisko budžetni letovi, luksuzni hotelski lanci                                                                 |
|               | Konkurentna cijena                                                                 | Postavljanje standarda kvalitete za proizvode i usluge s obzirom na razinu cijene koju je kupac voljan platiti |
| KVALITETA     | Dosljednost kvalitete                                                              | Postavljanje standarda kvalitete za proizvode i usluge                                                         |
|               | Superiorna kvaliteta                                                               | Luksuzna vozila, prestižne trgovine odjeće i nakita itd.                                                       |
| VRIJEME       | Brza dostava                                                                       | Express pošta                                                                                                  |
|               | Dostava na vrijeme                                                                 | Zračni transport, transportna usluga                                                                           |
| FLEKSIBILNOST | Fleksibilnost ovisno o volumenu posla (fleksibilnost poslovanja po zahtjevu kupca) | Proizvodnja ovisi o ugovoru, koliko je ugovoreno, toliko se proizvodi                                          |
|               | Prilagodavanje fleksibilnosti ovisno o potražnji                                   | Profesionalne usluge, ovisno o potražnji u supermarketu se naručuje neka roba itd.                             |
| USLUGA        | Prije/poslije prodaje usluga                                                       | Automobili, bijela tehnika                                                                                     |
|               | Praktičnost / dostupnost                                                           | Autoservis, supermarketi                                                                                       |

*Slika 12 Primjer konkurentskih prioriteta (Samson, Singh, 2008)*

Zaključno, uspjeh poduzeća je jedinstven put koji se zasniva na konkurentskim prednostima. S vremenom dolazi do promjena u sklopu kojih se mijenja okruženje, a u sklopu njega i poduzeće, pa tako i konkurentska prednost. Konkurentska prednost vrlo često predstavlja kombinaciju dva ili više konkurentskih prioriteta koji predstavljaju „čarobnu kombinaciju uspješnosti“.

#### 4. Povezanost projekata i strategije

Postavlja se pitanje poveznice strategije poduzeća i upravljanja projektima. „Proces organizacijskog učenja ne može se ostvariti bez specifičnih projekata koji će biti generatori tih istih znanja. Kako većina modernih organizacija jednako ovisi o suradnji koliko i o konkurenciji, projekt je gotovo idealan organizacijski okvir za postizanje strateških ciljeva organizacije“ (Omazić, Baljkas, 2005).



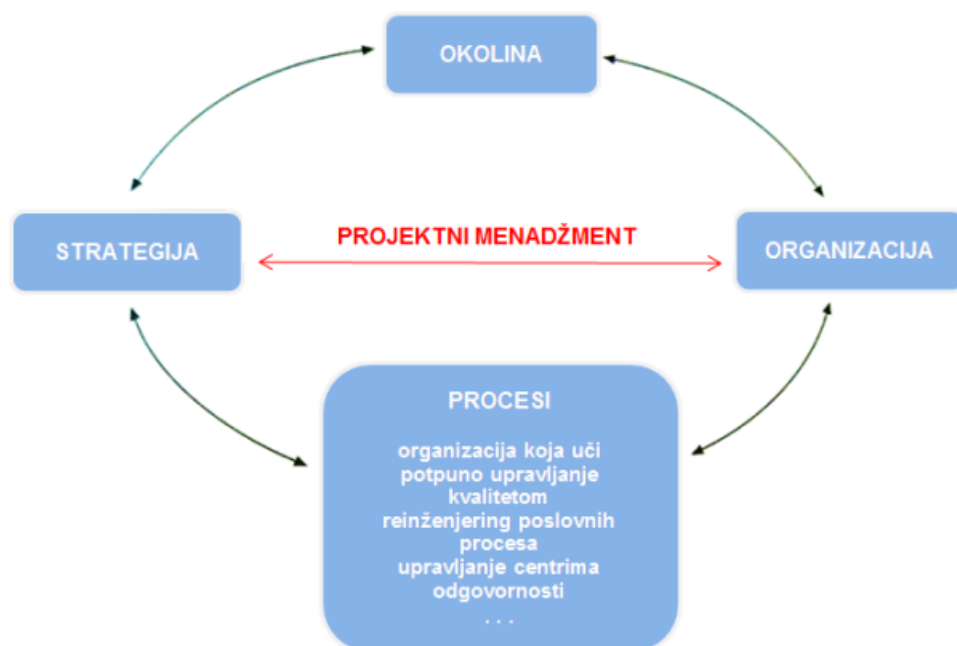
*Slika 13 Uloga projekta u organizacijskoj strategiji (Omazić, Baljkas, 2005)*

U tom kontekstu Bistričić (2006) smatra kako je težište strateškog menadžmenta usmjereno na oblikovanje strategije poslovnih sustava. Strateški menadžment je pretpostavka uspješnog djelovanja poslovnog sustava te uključuje sistematično analiziranje, praćenje i predviđanje poslovnog okruženja. Ipak, dosadašnja poslovna praksa pokazuje kako su poslovni sustavi bili usmjereni na izradu strategiju, ali ne i na ostvarivanje strategijom predviđenih ciljeva. Bistričić (2006) zaključuje kako je potrebno oblikovati strategiju i osigurati njeno provođenje kroz pokretanje i izvođenje projekata. Povezivanje strateškog menadžmenta i upravljanja projektima je aktivan proces koji pretpostavlja brže ostvarivanje strateških ciljeva kroz realizaciju projekata.

„Strateški menadžment temelji se na sposobnosti organizacije da misli dalekovidno i aktivno se priprema za budućnost. Ta djelatnost je toliko važna da se njezino značenje ne može prenglasiti. Murphyjev zakon o tome kaže: Količina energije potrebna za ispravljanje krivog

smjera geometrijski se povećava s vremenom. Zato je korisno odmah odabrati pravi smjer, a tako to čine dalekovidne i vizijama usmjerene organizacije“ (Međugorac, 2015: 6).

Povezanost upravljanja projektima i strategijom poduzeća iznimno je aktualna tema i kao takva nalazi na sve veći interes znanstvene i stručne javnosti. „Projekt može biti rezultat nekog strateškog razvojnog programa koji se može odnositi na globalnu strategiju, poslovne ili funkcijske strategije i u okviru njih sve raspoložive izvedbene strategije s taktikama. Bit uspješne strategije je postizanje boljih rezultata od konkurencije, stoga projekt možemo smatrati i instrumentom za ostvarivanje konkurentne prednosti“ (Međugorac, 2015: 5).



*Slika 14 Pozicija projektnog menadžmenta (Omazić, Baljkas, 2005)*

Šarić (2017: 1) smatra kako je uspjeh poduzeća zasnovan na projektima, pri čemu je upravljanje projektima učinkovito i brzo upravljanje projektima. „projektni menadžment, dakle predstavlja proces u kojem se istražuju svi aspekti predloženog projekta kako bi se ispitala veza između aktivnosti, događanja, trajanja i troškova te identificirala područja nesigurnosti ili sukoba te razvila moguća alternativna rješenja ili kompromisi kako bi se postigla zadovoljavajuća ravnoteža“. Nadalje, Šarić ističe kako razvoj grada Splita zasniva se na novim investicijama i projektima i u tom kontekstu autorica analizira upravljanje projektima na primjeru razvoja „Westgate“ projekta.

Perkov (2019). analizira specifičnost primjene projektnog menadžmenta u komunikacijskim agencijama digitalnog doba. Učinkovitost poslovanja zasnovana je na upravljanju projektima,

stoga je u radu analizirana uloga i važnost projekata u modernim komunikacijskim agencijama. Provedena je analiza na dva usporediva projekta produkcije audiovizualnog sadržaja u jednoj komunikacijskoj agenciji. Specifičnost ovih projekata koju je autorica prepoznala predstavlja specifičnost produkcije digitalno od sadržaja koji se znatno razlikuje od filmske i televizijske produkcije, ali i sve traženiji od strane korisnika usluga.

Nešto drugačiji pristup strategijskom upravljanju i strategijskom projektnom menadžmentu imaju Todorović i sur. (2011) koji smatraju kako tradicionalni projektni menadžment polazi od učinkovitog završetka jednog projekta koji pridonosi strateškim ciljevima, ali poslovna praksa pokazuje kako se paralelno na razini organizacije provodi niz projekata koji pridonose strateškim ciljevima. Praksa je nametnula potrebu poslovnog usklađivanja djelovanja projekata kroz strategijski projektni menadžment.

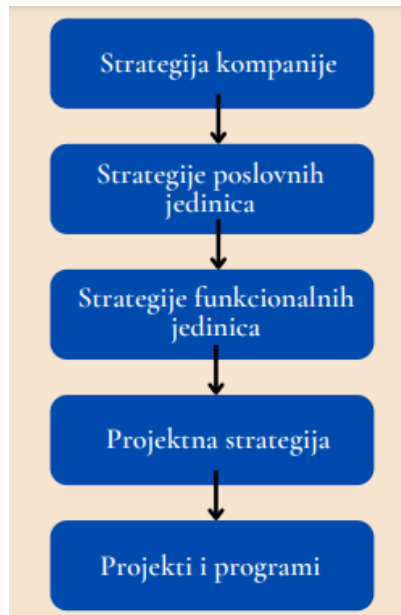
Grundy i Brown (2011) definiraju strategijski projektni menadžment kao proces upravljanja kompleksnim projektima kombiniranjem poslovne strategije i tehnika projektnog menadžmenta kroz pet ključnih faza: definiranje projekta, kreiranje projektne strategije, detaljno planiranje projekta, implementacija i kontrola i pregled i učenje.

„Često se zanemario utjecaj strategije na projekte i projekata na strategiju, što je rezultiralo sljedećim situacijama:

- projekti su provedeni po reaktivnom principu s minornim ili nikakvim utjecajem na strategiju i budućnost organizacije,
- nedostatkom kvalitetnih i mjerljivih ciljeva projekta,
- neizbježnim sukobima linijskih i projektnih menadžera oko oskudnih resursa,
- projekti su postajali sami sebi svrha“ (Međugorac, 2016:10).

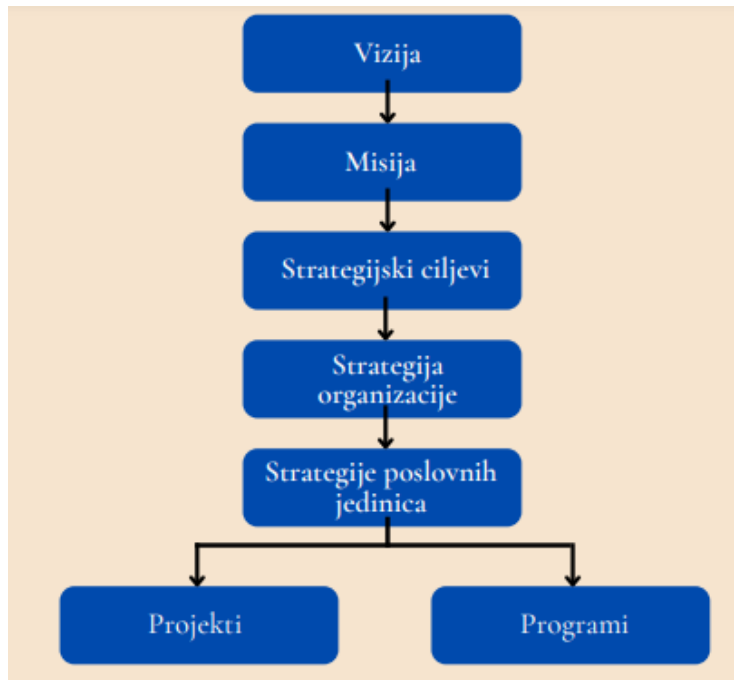
„Organizacije se služe projektima kao sredstvom za ostvarenjem ciljeva, stoga možemo zaključiti da su upravo projekti nositelji strategije“ (Međugorac, 2016:8).

Ipak Međugorac navodi kako treba razlikovati „*Project Management* je upravljanje projektima kao metodologija organizacije i vođenja (poslovnog) projekta. *Management by Projects* je upravljanje poduzećem s pomoću projekata (ili projektno upravljanje poduzećima)“ (Međugorac, 2016:14).



*Slika 15 Raščlanjivanje strategije (vlastita izrada prema Todorović, Berić, Spasić, Drobnjaković, 2011)*

Slika prikazuje međuovisnost strategija na razini poduzeća. Strategija poduzeća je krovna strategija koja se ostvaruje kroz poslovne jedinice, odnosno u složenijim poduzećima kroz funkcionalne jedinice. Na primjeru „Biroprinta“ moguće je vidjeti kako dva zasebna odjela imaju vlastite strategije, koje su samo djelomično neovisne, ali u konačnosti i neovisne pridonose ukupnoj strategiji poduzeća. Sve strategije se ostvaruju kroz pojedinačne projekte i programe, odnosno poduzeće odabire projekte i programe koji su sukladni strategiji i ostvaruje svoje ciljeve kroz strategiju.



*Slika 16 Veza između strategijskog pogleda organizacije i operativnih akcija (vlastita izrada prema Todorović, Berić, Spasić, Drobňaković, 2011)*

Slika prikazuje međuovisnost između vizije i programa i projekata koje poduzeće provodi. Drugim riječima vizija i misija su osnova dugoročnog planiranja i u pravilu govore o tome gdje i kako uprava vidi poduzeće za 2, 5 ili 10 godina. Strategija i strateški ciljevi predstavljaju put i govore o tome kako organizacija planira postići vlastitu viziju i misiju. Strateški ciljevi oblikuju strategiju poduzeća (organizacije), a ostvaruju se kroz operativne ciljeve, odnosno projekte i programe.

## 5. Povezanost strategije i projekta na primjeru poduzeća “Biroprint“

### 5.1. Rast i razvoj poduzeća “Biroprint“

Poslovna priča poduzeća Biroprint započela je 1997. godine kao malog poduzeća koje svojim korisnicima nudi usluge ispisa i umnožavanja pisanih materijala. Poduzeće ima poslovne prostore u blizini Pedagoškog, Ekonomskog i Pravnog fakulteta u Osijeku. Upravo dobra poslovna pozicija, ali i konkurencija koja je po značajno višim cijenama pružala ove usluge (u sklopu fakulteta kojima ovo nije primarna djelatnost) predstavljala je tržišnu nišu u kojoj je Biroprint prepoznao priliku za svoje poslovanje. Ponudu proizvoda i usluga od samih početaka poduzeće je temeljilo na praćenju potreba učenika i studenata kao prvenstvenih korisnika i stvaranje ponude koja će im omogućiti da na jednom mjestu riješe sve one sitne osnovne potrebe za uredskim materijalima (olovke, kemijske, gumice, rokovnike i sl.). Uprava poduzeća je provela analizu tržišne pozicije primjenom swot analize.



Slika 17 Swot analiza tvrtke “Biroprint“, trgovina (vlastita obrada autora)

Već nakon par godina dolazi do značajnih promjena na tržištu. Poslovnu strategiju Biroprinta vrlo brzo kopiraju i druga konkurentna poduzeća koja u blizini Ekonomskog i Pravnog fakulteta

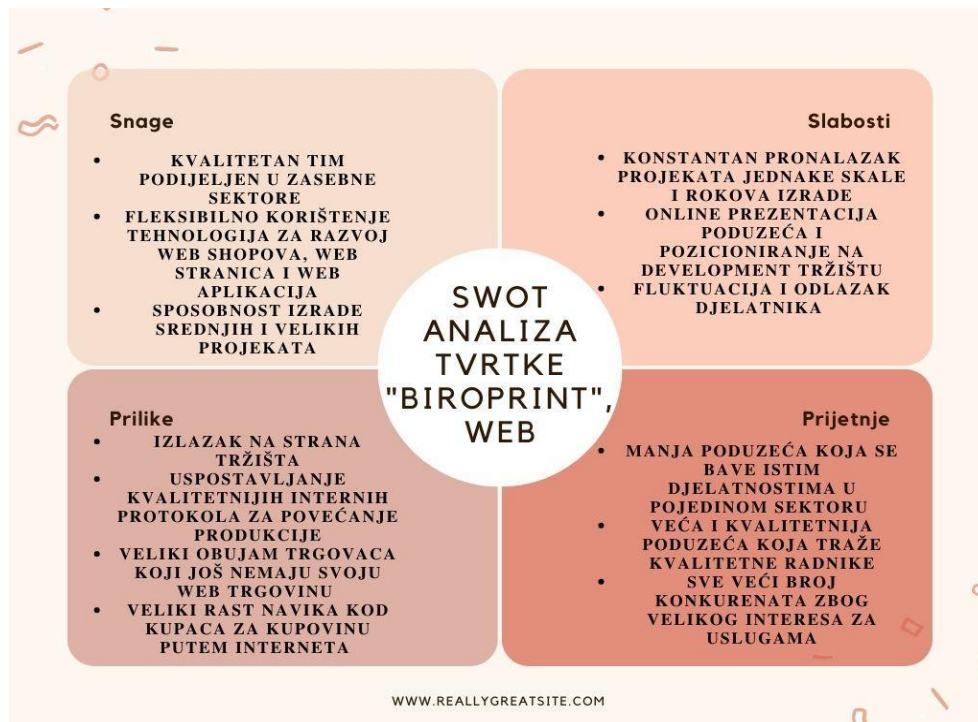
otvaraju poslovnice u kojima nude usluge ispisa i umnožavanja pisanih materijala. Uskoro se otvaraju još tri poduzeća koja nude sličnu uslugu.

Iako je Biroprint i nakon pojave konkurencije zadržao svoju poziciju jer je uz osnovnu uslugu u asortimanu sadržavao i osnovni uredski materijal koji potencijalnim korisnicima treba, nakon pojave konkurencije tržišna pozicija se značajno izmijenila. „Bazen“ potencijalnih korisnika usluga je ostao podjednak, novih konkurenata je bilo nekoliko. Istovremeno Biroprint nije imao puno manevarskog prostora da se kroz snižavanje cijene usluge ili podizanje kvalitete kroz nove dobavljače, koji su pretpostavka pružanja usluge, nametne i dodatno diferencira od konkurencije za nastavak rasta.

## **5.2. Promjena vlasništva**

U takvom tržišnom trenutku dolazi do promjene upravljačke strukture, odnosno Biroprint preuzima novi vlasnik s drugačijom vizijom razvoja poduzeća. Uhodan posao, doživljava značajnu promjenu, promjenom uprave poduzeća, odnosno promjenom vlasnika. Novi vlasnik je uhodano poslovanje nadogradio uslugom izrade web shopa, internet stranica i digitalnog marketinga. Različitost usluga nametnula je organiziranje poduzeća kao dva odjela od kojih je jedna nastavila s radom usluge ispisa i umnožavanja pisanih materijala, kao i prodaje uredskog materijala, dok je drugi odjel nudio uslugu web shopa, internet stranica i digitalnog marketinga. Uprava je ponovno provela SWOT analizu poslovanja, ali ovaj put za novu djelatnost. Swot analiza u nastavku je pokazala kako sprega prvotne djelatnosti i nove djelatnosti može dovesti do novog pozicioniranja poduzeća.





Slika 18 Swot analiza tvrtke "Biroprint", web (vlastita obrada autora)

Poslovanje kroz ova dva odjela (trgovina i web) omogućilo je poduzeću pružanje odvojenih specijaliziranih usluga koje imaju svoje ciljane skupine. Tijekom vremena uprava je prepoznala mogućnost spajanja usluge ispisa i umnožavanja materijala s uslugom izrade idejnih rješenja, ali i mogućnost da na ovaj način tržištu ponudi novu cjelovitu uslugu. U novom obliku poduzeće svoje tržište pronalazi u dvije odvojene grane, ali i kao full service agencija koja svojim korisnicima može ponuditi brigu o svemu vezanom za digital branding te usluge printa i promocije. Na taj način mogu objediniti usluge poput izrade logotipa, brandinga, usluge printa na sve vrste materijala i proizvoda (kemijske, upaljači, usb-ovi, rollup banneri, tisak na majice, poster, vizitke i ostale promo artikle i usluge) iz odjela za „tisak i print“ te izradu web shopova, Internet stranica, oglašavanja na internetu i offline oglašavanje na reklamnim panoima i sličim uslugama iz odjela za „web“.

Paralelno sa razvojem dva odjela, Biroprint doživljava i rast u ljudskim resursima kroz zapošljavanje novih kadrova. Novi kadrovi s jedne strane jačaju tržišnu snagu poduzeća jer Biroprint sada prerasta dosadašnje okvire malih poslova i postaje ozbiljno i prepoznatljivo poduzeće u okviru vlastitog djelokruga rada. Istovremeno, relativno mali kapital potreban za ulazak u tržišnu branšu, otvara mogućnost da se unutar atraktivnog područja u kojem već postoji konkurencija pojave i novi konkurenti.

Poduzeće je malo i nema jasne granice u strateškom planiranju vs. strateškom upravljanju. Poslovi se obavljaju timski, a rokovi i tržište često nameću potrebu izlaska iz strogih okvira radnog mjesta. Svi djelatnici su posvećeni poslu odnosno rade sve što treba kako bi u konačnici dobili dobar proizvod, odnosno uslugu i sretnog i zadovoljnog korisnika.

### **5.3. Strategija “Biroprinta“**

Strategiju poslovanja rade na razini cijele tvrtke te odvojeno za oba odjela unutar tvrtke. S obzirom da su pojedini zaposlenici vezani za poslove u oba odjela, većinom i oni sudjeluju u strateškom planiranju uz osobe iz višeg menadžmenta. S obzirom da se radi o manjoj tvrtki s desetak zaposlenih, većina ih sudjeluje u planiranju kao i u provedi planova odnosno strateškom upravljanju, ipak poslovne odluke se donosi na bazi informacija, ali konačnu odluku donosi vlasnik.

Učeći iz vlastitog iskustva, Biroprint svoju tržišnu poziciju nastoji utvrditi tržišnim planiranjem. Kako Biroprint ima dva odjela, misija odražava grupe usluga u okviru tih odjela. Misija odjela usluge ispisa i umnožavanja printanja materijala je “full service”. Usluga dizajna i printa kao kombinacija dizajna, brendinga i tiska po cijenama koje su pristupačne potrošačima. Istovremeno misija odjela za web je agencija za razvoj e-Commerce rješenja te usluga digitalnog marketinga i consultinga trgovaca u kojoj zajedno s potrošačima sudjeluju u njihovom razvoju. Vizija Biroprinta je pouzdan partner u kreiranju Vašeg imagea na tržištu.

### **5.4. Analiza konkurencije “Biroprinta“**

Biroprint analizira svoju konkurenciju i tržište. Podatke dobivene kroz „oslušivanje“ tržišta koriste za uvođenje novih ili doradivanje postojećih usluga da bi se mogli uspješnije natjecati na tržištu. Analiziranje konkurencije i tržišta također služi za to da bi mogli predvidjeti potencijalne buduće suradnje pa čak i s konkurencijom ukoliko je riječ o većim poslovima koje poduzeće ne može odraditi u zadanim rokovima. Poučeno prethodnim iskustvima, ali i samo procjeni kroz provedene analize uprava je svjesna vlastitih mogućnosti i u svakoj poslovnoj odluci i svakom projektu promišlja dugoročno, a odluke zasniva na poslovnim odlukama u čijem središtu je korisnik.

Vlastitu tržišnu strategiju nastoje izgraditi kroz diverzifikaciju usluge u odnosu na korisnike, ali i stalnog praćenja trendova, marketinških rješenja i jačanju vlastite osposobljenosti u pružanju što bolje usluge.

Najveća prednost web odjela je "full service" usluga visoke kvalitete za trgovce. Od izrade web shopa do marketinga, brendiranja, savjetovanja te potencijalnog spajanja s drugim tvrtkama i partnerima koji im mogu poboljšati poslovanje. Glavna usluga je izrada web shopa na koju se naslanjaju sve ostale usluge. Osim full service pristupa, Biroprint prati tržište i ima i vlastiti web shop koji nudi usluge tiska (drugi odjel Biroprinta) te prodaju školske, odnosno uredske opreme i materijala. Ovakav pristup omogućava upoznavanje s problemima koje ima korisnik usluga, poput operativnih troškova, dostave, specijaliziranja ponude i isticanja prednosti, konkurencije itd. Na taj način se susreće s problemima koje jednim dijelom imaju i drugi korisnici usluga te im je potrebno unaprijed predložiti rješenje za potencijalne probleme. Upravo je to najveća snaga i prednost „web odjela“ jer pokazuje kako Biroprint nije samo agencija koja po narudžbi izvršava projekt nego je upoznata s realnim problemima trgovaca te ih prilikom potencijalne suradnje i planiranja savjetuje u vezi trenutnog i budućeg poslovanja.

U odjelu za „print i tisak“ najveće prednosti su širina asortimana i brzina. Navedene karakteristike rezultat su agilnih zaposlenika, koji su upućeni u način rada i ciljeve tvrtke. Uz njih su ključni i standardizirani procesi koji omogućuju ravnopravnu borbu na tržištu sa konkurencijom koja ima niže cijene.

Vizija, misija, strateško planiranje i upravljanje zasnovano na kontinuiranim analizama provedenim u svakom projektu, jačaju Biroprint kao poduzeće koje prepoznaje promjene na tržištu i kroz svoje usluge korisnicima nudi pravovremeno djelovanje.

Kroz proveden intervju izvodimo zaključak kako u Biroprintu primjenjuju elemente stvaranja kvalitete te utvrđivanja grešaka. Kada govorimo o strategiji generalno, one nikad nisu jednoznačno određene. Tako kod ovakvog načina provođenja pripreme projekta možemo povući paralelu sa vodičem kroz divljinu strateškog menadžmenta, Mintzberga i sur. (1998). U slučaju Biroprinta prepoznajemo strategije pauka, odnosno dizajnerske škole i majmuna, odnosno škole učenja.

Primjena strategije dizajnerske škole očitovana je u pripremi projekta gdje se analiziraju greške iz prethodnih projekata i predviđaju greške koje se mogu pojaviti za vrijeme izrade projekta. Upravo se ovim načinom pripreme osmišljavaju kvalitetna rješenja kojima će se što učinkovitije riješiti očekivane prepreke, uz što manje posljedice. Također, jasno je kako se prilikom izrade projekata pojavljuju i neočekivani problemi koji oduzimaju puno vremena i energije članovima koji rade na projektu i za rezultat mogu imati veće posljedica.

Povezanost strategije i projekta bit će prikazana na primjeru projekta „Općina Bilje – Projekt “Green Baranja“ – Greening the tourism through innovative products in joint nature and landscape heritage“.

Cilj projekta je potaknuti ekološki i ekonomski održivi razvoj usklađen s očuvanjem prirode u prekograničnoj regiji hrvatske i mađarske Baranje. Projekt će doprinijeti uspostavi snažnijeg turističkog identiteta, povećati atraktivnost regije, posebice u segmentu aktivnog, kulturnog i eko turizma, pridonijeti zapošljavanju, većem broju dolazaka i noćenja turista te poboljšanju ukupne socio-ekonomske situacije u regiji.

Za potrebe projekta tvrtka Biroprint je bila zadužena za izradu jednog dijela vizualnog identiteta za projekt te vidljivost i komunikaciju u koju je spadala provedba postavljanja nekoliko info panela na kojima posjetitelji mogu vidjeti sve informacije vezane uz projekt te nekoliko “hot spot“ područja koja će omogućiti pristup internetu za posjetitelje i lokalno stanovništvo te time omogućiti pristup mobilnim aplikacijama namijenjenim za promociju kulturne i prirodne baštine Općine Bilje.

Na startu projekta provedena je SWOT analiza, pomoću koje je donesen zaključak u kojima među prednosti spada iskustvo iz prijašnjih projekata, objedinjene u ovom slučaju u jedan projekt. Također, među prednostima može se istaknuti i suradnja s agencijama koje su specijalizirane za pojedine usluge, koje su potrebne za provedbu projekta.

Najveća slabost Biroprinta na ovom projektu je potreba angažmana većeg broja osoba što bi moglo utjecati na druge projekte koje poduzeće paralelno izvodi i na kojima su te osobe već angažirane.

Prilika je da se provedbom ovog projekta Biroprint pozicionira na tržištu kao agencija koja može izvesti specifične projekte (uz konotacije EU potpore), koji uvijek imaju više faktora i jako je teško pronaći jednu agenciju koja ih sama može provesti.

Najveća prijetnja je kratak rok za provedbu projekta te potencijalno više uključenih strana koje odlučuju o smjeru projekta, dok iste neće raditi na provedbi projekta.

Zbog toga je na početku projekta odmah izdvojena osoba koja će voditi komunikaciju sa svim uključenim stranama te voditi brigu da su sve uključene strane informirane o smjeru projekta i stupnjevima provedbe. Također, ista osoba će brinuti o organizaciji unutar Biroprinta i operativne provedbe projekta. Od početka projekta uključeni su tisak i web odjel. Tisak je bio uključen zbog kreiranja vizualnog identiteta, a zadaća web odjela bila je primijeniti vizualni identitet za info stupove na kojima će se prikazivati interaktivni web sadržaj.

Prilikom kreiranja vizualnog identiteta za projekt bila je potrebna potvrda od više strana koje su uključene u provedbu projekta (Turistička zajednica općine Bilje, Eko centar Zlatna Greda, općina Bilje). Stoga su zaposlenici Biroprinta punim angažmanom krenuli u tom smjeru te angažirali sve strane putem video sastanaka na kojim se odlučio vizualni identitet. Nakon toga okrenuli su se operativnom smjeru gdje su pregledane sve lokacije na kojima će biti info stupovi te je pripremljen plan za sve što će biti potrebno za postavljanje info stupova i “Wi-Fi hot spot lokacija“. Web odjel je krenuo na izradu interaktivnih web sadržaja te pripremanje opreme i računala koje će biti postavljena u info stupove i na kojima će se prikazivati sav web sadržaj. Paralelno je jedan dio tima radio na web aplikaciji, dok je drugi dio tima postavljao svu potrebnu opremu za info stupove da bi prilikom završetka izrade web aplikacije i web sadržaja mogli udaljeno aktivirati iste i na njima prikazati web sadržaj.

Tokom izrade web aplikacije još nekoliko puta uključene su sve potrebne strane kako bi potvrdili sve što će se nalaziti u web aplikaciji i kako će se na taj način osigurati što manje propusta i rješenje kojim bi se što brže i efektivnije, na svim lokacijama, odjednom aktiviralo info stupove. U međuvremenu dok je trajala izrada web aplikacije uočeno je kako dva info stupa nisu više bila aktivna odnosno nije im se moglo pristupiti iz udaljenosti te ih je bilo potrebno provjeriti fizički na lokaciji gdje je došlo do zaključka da su info stupovi na “osjetljivoj“ lokaciji i da je previsoka temperatura dovela do prestanka rada računala u info stupu. Napravljene su potrebne izmjene koje su osigurale rad info stupova te je u međuvremenu završena i web aplikacija pa je mogla biti provedena aktivacija svih stupova. Na taj način projekt je uspješno proveden. Nakon aktiviranja svih info stupova provedena je i fizička provjera kako bi se sve strane uvjerile kako sve funkcionira. Biroprint je u sklopu projekta bio zadužen još šest mjeseci održavati sve info stupove koje su određeni zaposlenici obilazili na mjesečnoj razini i osiguravali da svi info stupovi funkcioniraju.

Nakon provedbe projekta odrađena je i analiza u kojoj su obrađene dodatne specifične stvari s kojima će se poduzeće susretati kod ovakve vrste projekata. Najveća specifičnost je bila uključenost više različitih strana koje su neovisne jedna o drugoj. Također, imaju svoje osobne ciljeve koje žele provesti unutar zajedničkog projekta. Zaključeno je kako je poželjno prilikom sličnih suradnji što prije uključiti sve strane u cjelokupni projekt te ih angažirati na način da ne razmišljaju samo o svom dijelu projekta nego o cjelokupnom projektu.

Ponovna analiza i obrada takvih problema jasno pokazuje volju za učenjem iz iste te sprječavanje sljedeće takve prepreke. Upravo je ta sposobnost učenja iz pogrešaka jedan od osnovnih elemenata škole učenja.

Provedba projekta ovisila je o specifičnosti projekta, odnosno cilju koji je bio postavljen sudionicima. Također, vrlo je važno koji je odjel obavljao projekt, odnosno jesu li potrebna oba odjela kako bi se projekt kvalitetno odradio.

Također, u Biroprintu su svjesni kako i suradnja sa vanjskim partnerima doprinosi razvijanju i uspješnijem rješavanju projekata, tako da nastoje surađivati i širiti svoje vidike i znanja kad god je to moguće.

## 6. Zaključak

Analiza provedene znanstvene i stručne literature pokazuje složenost poslovnog odlučivanja s kojom se suočavaju poduzeća na tržištu. Globalni trendovi nametnuli su kontinuitet promjena koje literatura strukturira kroz teoretske modele vizije, misije, strategije i u konačnici projekte. Proizvodi i usluge koje poduzeće nude prolaze kroz životne cikluse koji ne samo da mijenjaju sam proizvod ili uslugu nego povremeno dovode u pitanje opstojnost poduzeća. Razlog ovakvim promjenama nisu uvijek u poduzeću, vrlo često su izazvane promjenama na tržištu i način na koji poduzeće prelazi iz jedne djelatnosti u drugu, kroz projekte predstavlja strategiju koju primjenjuje. Izbor strategije, odnosno modela ili puta kako ne samo opstati na tržištu nego i razvijati vlastito poslovanje u kontekstu planiranja za razdoblje od dvije, pet ili deset godina je složen posao koji se donosi periodično, ali ažurira kroz svaki novi projekt.

Biroprint je kao poduzeće odličan primjer teorije provedene u praksi. Prvotna djelatnost poduzeća i prvotna strategija diferencijacije u odnosu na početno stanje na tržištu nije bilo dugoročno održivo jer su nakon nekoliko godina u tržišnu nišu uz postojeće ušli i novi konkurentni koji su značajno ugrozili tržišnu poziciju poduzeća. Na prekretnici poslovanja Biroprint ponovo izabire strategiju diferencijacije i u prvotnoj djelatnosti kroz širenje opsega proizvoda i usluga koje nudi, ali i kroz potpuno novu djelatnost. Uz razvijanje dva odjela “web“ i “trgovina“ značajno su se diferencirali od konkurencije, izašli su na nova tržišta i uz proširenje asortimana došli su do novih korisnika njihovih usluga. Već nakon dvije godine uhodavanja novog načina poslovanja, Biroprint se uspješno ugurao među tržišne lidere. Upravo je postavljanje različitih ciljeva odjelima, ali i agilnost zaposlenika, koji su se paralelno razvijali u oba odjela dovela do takvih rezultata.

Svoj rezultat i stalni napredak Biroprint temelje na sposobnosti učenja iz grešaka. Stalne analize i veliki naponi sprečavanja ponavljanja istih, olakšali su pripremu i provedbu sljedećih projekata te na taj način ostavili više prostora za analiziranje same tematike i uspješnu provedbu sljedećih projekata.

U konačnici definiranje strategije i vrste strategija i na primjeru Biroprinta nisu konstanta i jednoznačno određen model, nego više kombinacija strategija koja se propituje, prilagođava i mijenja kroz svaki projekt, uz razumijevanje vlastitih prednosti i nedostataka, ali i razumijevanje prilika i prijetnji koje se kontinuirano provode.

Gledajući sa odmakom na početak poslovanja Biroprinta i uspoređujući sa sadašnjim poslovanjem i mogućnostima lako je uočljivo kako si je podjelom na dva sektora Biroprint otvorio brojne mogućnosti pa tako i sudjelovanje na projektima koji su navedeni.



## 7. Literatura

- 1) Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- 2) Ansoff, H. I., Sullivan, P. A. (1993). Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long range planning*. 26(10), str. 11-23.
- 3) Arsenović, V., Kovačević, Ž. (2015). Formulisanje strategije preduzeća kao analitički proces: domet Porterovog pozicionističkog pristupa. *Naučno-stručni časopis "Svarog"*. 11, str. 132-149.
- 4) Barun, A. (2013). *Poduzetničke strategije na primjeru malog uslužnog poduzeća iz Hrvatske* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Organization and Informatics Varaždin. Department of Economics).
- 5) Bistričić, A. (2006). Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu. *Tourism & Hospitality Management*. 12(1), str. 101-110.
- 6) Bradutan, S., Sarbu, A. (2012). Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context. *The Bucharest Academy of Economic Studies*. 1, str. 51-56.
- 7) Bujan, P. (2016). Portfolio strategija. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs%3A557/datastream/PDF/view> [pristuljeno 13. srpnja 2022.].
- 8) Centrus Tim (2011). Dostupno na: <https://centrus.hr/projekt-menadzment-2/> [pristuljeno 14. srpnja 2022.].
- 9) Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- 10) Corporate Strategy. Dostupno na: <http://www.mim.ac.mw/books/Corporate%20Strategy.pdf> [pristuljeno 13. srpnja 2022.].
- 11) Džanković-Jerebičanin, A. (2014). Vrste strategija i moguće strategijske opcije. *Ekonomski izazovi*. 6, str. 137-153.
- 12) Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik*. 1, str. 323-336.
- 13) Glišović, S. (2010). Procesne grupe u upravljanju projektima: Životni ciklus projekta i grupe procesa. *Upravljanje projektima, Fakultet zaštite na radu, Univerzitet u Nišu*.
- 14) Grundy, T., Brown, L. (2011). *Strategic Project Management, Creating organizational breakthroughs*. Hampshire: Cengage Learning.

- 15) Heizer. J., Render B. (2011). *Oprations Management, Tenth Edition*. New Jersey: Pearson.
- 16) Hill, C.W., Jones G. R. (1998). *Strategic management, 4th Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 17) Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021). Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/> [pristuljeno 14. srpnja 2022.].
- 18) Ikonić, M., Vuković, A. (2011). *Projektni menadžment*. Rijeka: Redak.
- 19) ISO (2017). Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/70376.html> [pristuljeno 10. srpnja 2022.].
- 20) Köster, H., Pelster, M. (2017). Financial penalties and bank performance. *Journal of Banking & Finance*. 79, str. 57-73.
- 21) Kwak, Y. H., Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International journal of project management*. 27(5), str. 435-446.
- 22) Lasan, A. (2021). *Korporacijske strategije i načini provedbe razvojnih strategija* (Doctoral dissertation, University of Zadar. Department of Economics).
- 23) Marković, V., Brković, R. (2020). Javno-privatno partnerstvo u oblasti zdravstva u Republici Srbiji. *Kultura polisa*. 41, str. 637-652.
- 24) Međugorac, D. (2016). *Životni ciklus projekta* (Doctoral dissertation, Karlovac University of Applied Sciences. Business Department).
- 25) Mihailović, B. (2007). *Formulisanje strategije preduzeća*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
- 26) Mijić, D. (2017). Jedan pristup organizacionom upravljanju projektima kao ključnom segmentu savremenih organizacija. *Infoteh-Jahorina*. 16(3), str. 566-570.
- 27) Miletić, A., Belokapić, P., Nešić, B. (2020). Specifičnosti upravljanja portfolijom inovacionih projekata. *Oditor*. 6(2), str. 91-107.
- 28) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- 29) Nefat, A. (2019). *Strategija održivog marketinga*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- 30) Oberman Peterka, S. (2018). Proces strateškog upravljanja. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS\\_P1\\_Proces-strateskog-upravljanja\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS_P1_Proces-strateskog-upravljanja_2018.pdf) [pristuljeno 12. srpnja 2022.].

- 31) Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- 32) Perkov, P. (2019). Specifičnost primjene projektnog menadžmenta u komunikacijskim agencijama digitalnog doba (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Economics and Business. Department of Organization and Management).
- 33) Popa, I. (2004). *Management strategic*. Bukurešt: Editura Economică.
- 34) Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- 35) Porter, M. E. (2008). *Konkurentnska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
- 36) Project Management Institute (2021). *A Guide to Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
- 37) Razvojna agencija karlovačke županije (2018). Strateško planiranje regionalnog (lokalnog) razvoja. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/stratesko-planiranje-regionalnog-lokalnog-razvoja5a9e477ac9d3f.pdf> [pristupljeno 13. srpnja 2022.].
- 38) Reid, R. D., Sanders, N. R. (2016). *Operations Management - an integrated approach, Sixth Edition*. New Jersey: Wiley.
- 39) Samson, D., Singh, P. J. (2008). *Operation management – an integrated approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 40) Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston: Row Peterson and Co.
- 41) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- 42) Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2013). *Operations Management, Seventh Edition*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- 43) Smyth, H. J., Morris, P. W. (2007). An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. *International journal of project management*. 25(4), str. 423-436.
- 44) Srića, V. (2003). *Inventivni menadžer u 100 lekcija – kako postati i ostati pobjednik*. Tiskara Znanje d.d.
- 45) Srića, V. (2013). Osam izazova modernog managementa: Izazov – projekti. Afterwork sa Srićom, Leadership Akademija. Dostupno na: <https://www.velimirsrica.com/motivacijska-predavanja> [pristupljeno 10. srpnja 2022.].

- 46) Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planning*. New York: The McMillan.
- 47) Stevenson, W. J. (2014). *Operations Management, Twelfth Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- 48) Struna (2011). Dostupno na: <http://struna.ihjj.hr/naziv/zivotni-ciklus-projekta/12088/> [pristupljeno 10. srpnja 2022.].
- 49) Šarić, S. (2017). *Menadžment projekata na primjeru projekta "WestGate" u Splitu* (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Tourism and Hospitality Management).
- 50) Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D. (2011). Projektni menadžment i informacijska potpora. *Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić*. 1, str. 36
- 51) Thompson Jr., Arthur A., Strickland III, A.J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
- 52) Todorović, M., Berić, I., Spasić, Ž., Drobnjaković, S. (2011). *Strategijsko upravljanje i strategijski projektni menadžment*. VIII Skup privrednika i naučnika. Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. Kostić, K. (ur.). Beograd, Srbija. 01-02.11.2011. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 317-324.
- 53) Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomski misao i praksa*. 1, str. 381-398.
- 54) Vujnović, A. (2020). *Generičke strategije prema Michaelu Porteru* (Doctoral dissertation, Polytechnic of Šibenik. Management).
- 55) Waibel, M. W., Steenkamp, L. P., Moloko, N., Oosthuizen, G. A. (2017). Investigating the effects of smart production systems on sustainability elements. *Procedia manufacturing*. 8, str. 731-737.

## **Prilog**

### **Dubinski intervju za potrebe diplomskog rada na temu: „Usklađivanje upravljanja projektima i strategije poduzeća "Biroprint"“**

**Institucija:** Ekonomski fakultet u Osijeku

**Student:** Zvonimir Grgić

**Tema dubinskog intervjuja:** Usklađivanje upravljanja projektima i strategije poduzeća "Biroprint"

**Ispitanik:** Ivan Igor Vidaković, projekt menadžer u poduzeću "Biroprint"

#### **Možete li mi reći nešto o sebi kao projekt menadžeru? Zašto ste odabrali ovu karijeru?**

Iskreno, pozicija projekt managera nije pozicija koju sam u početku planirao, ona je više rezultat potrebe poduzeća u kojem sam radio, ali i stručnog usavršavanja koja su me postepeno dovela do osobe kakva sam danas. Na samom početku sam radio kao web designer, pa web developer i nakon toga marketing, digitalno oglašavanje i sve što ono nosi. Mijenjanje poslovnih uloga s jedne strane omogućilo mi je poznavanje poslovnih procesa, a sa zapošljavanjem novih djelatnika postao sam osoba koja je preuzela ulogu organiziranja i svojevrsnog „mentoriranja“ provedbe radnih zadataka, dosta brzo sam uspio prepoznati uloge u kojima se djelatnici dobro snalaze i njihovom slaganju u uspješnom rješavanju poslovnih izazova. Tako sam „stasao“ u Project managera.

#### **Možete li opisati Vaše poduzeće (koliko dugo postoji, koliko ima zaposlenih, koja je branša, vrste poslova kojima se bave, misija i vizija poduzeća)?**

Biroprint je osnovan još 1997 godine. U samom početku vlasnici poduzeća su strateški lutali, bez jasne vizije vlastite pozicije i usluge koju može ponuditi. Poduzeće je započelo s printom i tiskom, a novi vlasnik je uhodanim poslovima dodao usluge izrade web shopova, Internet stranica i digitalnog marketinga. Poduzeće je organizirao u dvije grane poslovanje odnosno odjel za „tisak i print“ te odjel za „web“ te pojedine zaposlenike koji su bili aktivni u oba odjela poput projekt managera i zaposlenika na višim tehničkim pozicijama.

U takvom novom obliku tvrtka se angažira u pronalasku poslova u te dvije odvojene grane te kao full service agencija koja potencijalnom klijentu može ponuditi brigu o svemu vezanom za digital, branding te usluge printa i promocije. Na taj način mogu objediniti usluge poput izrade logotipa, brandinga, usluge printa na sve vrste materijala i proizvoda (kemijske, upaljači, usb-ovi, rollup banneri, tisak na majice, poster, vizitke i ostale promo artikle i usluge) iz odjela za

„tisk i print“ te izradu web shopova, Internet stranica, oglašavanja na internetu i offline oglašavanje na reklamnim panoima i sličim uslugama iz odjela za „web“.

Radom na takav način tvrtka je osiguravala da ta dva odjela mogu funkcionirati neovisno jedan o drugom i na neki način svaki imati svoje poslove i tržište a u posebnim situacijama mogu ponuditi specijaliziranu uslugu prilagođenu specifičnim potrebama konkretnog klijenta.

S obzirom na odjele unutar tvrtke, može se reći da imamo odvojene ciljeve za svaki odjel pojedinačno. Misija odjela printa i tiska je da na tržište donesemo spoje usluga u kombinaciji designa, brandinga i tiska po pristupačnim cijenama kao nekakav full service za design i print.

Misija odjela za web je da se dodatno profiliramo kao agencija za razvoj eCommerce rješenja te usluga digitalnog marketinga i consultinga trgovaca, te da na taj način ponudimo full service uslugu namijenjenu trgovcu te da mu u neku ruku brinemo o razvoju njegovog poslovanja a ujedno ga i razvijamo.

### **Kako donosite kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove?**

Zbog specifičnosti obje grane poslovanja, često planove donosimo odvojeno za pojedini odjel na nekoj kratkoročnoj i srednjoročnoj bazi a dugoročne planove većinom donosimo na razini cijele tvrtke i smjera u kojem se želimo razvijati dugoročno.

Srednjoročne planove donosimo prema analizama prethodnih perioda po pitanju prihoda, kvalitete izvršenih poslova i propuštenih prilika/grešaka te kreiranju srednjoročnih planova koji će nam poboljšati buduće poslovanje i smanjiti greške u radu. Kratkoročne planove donosimo na mjesečnoj razini i često se odnose na kratku analizu prethodnog perioda i analizu trenutnog tržišta u svrhu otkrivanja potencijalne kratkoročne prilike na tržištu za koju možemo ponuditi nekakvu jednostavnu uslugu. Dugoročne planove radimo na godišnjoj razini gdje analiziramo prethodni periodu i planiramo dugoročni plan u kojem ćemo usmjeriti poslovanje oba odjela unutar tvrtke, te uspostavljanju budućih internih procesa koji će osigurati kvalitetniji radu unutar tvrtke, poboljšanje radnih pozicija i prilika te planove za buduće širenje usluga unutar tvrtke s kojim ćemo osigurati nove poslovne prilike.

### **Analizirate li konkurenciju i okruženje i ukoliko da kako koristite dobivene podatke ?**

Mislim da svaka tvrtka koja planira napredovati analizira svoju konkurenciju i tržište pa tako i mi pratimo i analiziramo konkurenciju. Podatke koje dobijemo „oslušivanjem“ tržišta prvenstveno nam služe za uvođenje novih ili dorađivanje postojećih usluga da bi se mogli

uspješnije natjecati na tržištu. Analiziranje konkurencije i tržišta također služi za to da bi mogli predvidjeti potencijalne buduće suradnje pa čak i s konkurencijom gdje se pojavi prilika.

Ipak vlastitu tržišnu strategiju nastojimo izgraditi kroz diversifikaciju usluge u odnosu na korisnike, ali i stalnog praćenja trendova, marketinških rješenja i jačanju vlastite osposobljenosti u pružanju što bolje usluge.

### **Imate li strategiju poslovanja i ako da na koji način je postavljeno strateško planiranje vs strateškog upravljanje ?**

Naše poduzeće je malo i nema jasne granice u strateškom planiranju vs strateškom planiranju. Nastojimo raditi timski, a rokovi i tržište često nameću potrebu izlaska iz strogih okvira radnog mjesta. Odnosno svi radimo sve što treba kako bi u konačnici dobili dobar proizvod, odnosno uslugu i sretnog i zadovoljnog korisnika.

Strategiju poslovanja radimo na razini cijele tvrtke te odvojeno za oba odjela unutar tvrtke. S obzirom da su pojedini zaposlenici vezani za poslove u oba odjela, većinom i oni sudjeluju u strateškom planiranju uz ostatak osobe iz „višeg managementa“.

Također s obzirom da se radi o manjoj tvrtki s desetak zaposlenih, većina ih sudjeluje u planiranju kao i u provedi planova odnosno strateškom upravljanju, ipak poslovne odluke se donosi na bazi informacija, ali konačnu odluku donosi vlasnik.

### **Što je vaša konkurentna prednost (prednosti) u odnosu na konkurenciju? (cijena, brzina (vrijeme), kvaliteta, usluga, fleksibilnost?)**

Ovo pitanje bi podijelio u dva dijela vezana za „odjele“ i usluge kojima se pojedini odjel bavi.

Najveća prednost web odjela je što možemo ponuditi full service uslugu visoke kvalitete za trgovce. Od izrade web shopa do marketinga, brendiranja, savjetovanja te potencijalnog spajanja s drugim tvrtkama i partnerima koji im mogu poboljšati poslovanje. Glavna usluga nam je izrada web shopa te na nju naslanjamo sve ostale usluge. Osim full service pristupa, pratimo tržište te također imamo i vlastiti web shop koji nudi usluge tiska (drugi odjel Bioprinta), te prodaju školske i uredske opreme i materijala te smo na taj način upoznati s prosječnim problemima koje ima trgovac poput operativnih troškova, dostave, specijaliziranja ponude i isticanja prednosti, konkurencije i slično. Na taj način se susrećemo s problemima koje jednim dijelom imaju i drugi trgovci te ima znano unaprijed predložiti rješenje za potencijalne probleme. U tome vidim najveću snagu i prednost našeg „web odjela“, gdje nismo agencija koja samo po narudžbi izvršava projekt nego smo upoznati s realnim problemima trgovaca te ih

prilikom potencijalne suradnje i planiranja možemo savjetovati u vezi trenutnog i budućeg poslovanja.

Što se tiče odjela za „print i tisak“ tu smatram da su nam najveće prednosti širina ponude koju radimo te brzina, to nam osiguravaju agilni zaposlenici koji su upućeni i način rada i ciljeve tvrtke te standardizirani procesi koji omogućuju da se na tržištu borimo s nižom cijenom.

Smatram da su naši nedostaci prvenstveno organizacijske prirode iz razloga što je firma manje veličine pa je puno osoba uključeno u različite projekte gdje može doći do kašnjenja i probijanja rokova. Tu se trudimo što više paziti na broj projekata na kojima radi jedna osoba te gledamo da ih ne „zatrpamo“ s previše projekata odjednom.

Pokušavamo nedostatke korigirati na mjesečnim sastancima te ih integrirati u buduće planove kao potencijalne probleme na koje se treba obratiti pažnja tokom provedbe cijelog projekta.

**Koja je bila jedna od najvećih grešaka koje ste počinili u svojim prošlim projektima? Kako je to utjecalo na vaš pristup poslu?**

Iskreno, ne bi se mogao sjetiti jedne specifične velike greške, većinom su to greške u komunikaciji s klijentom, problem s dobavom robe i ne reagiranjem od strane time što dovodi do probijanja roka projekta i slično. Uglavnom je to nekakva kombinacija manjih grešaka koja u spoju može ugroziti projekt na većoj skali.

Dogodilo se i nekoliko projekata koji su zbog takvih grešaka obustavljeni od strane klijenta te nisu izvršeni i naplaćeni, tu je tvrtka u direktnom gubitku. Većinom nakon takvih projekata imamo izvanredne sastanke da analiziramo zbog čega je došlo do greški te da uspostavimo nove procese koji će u budućnosti osigurati da se ne ponove iste greške.

**Pretpostavimo da kupac nije zadovoljan kvalitetom rezultata projekta. Kako se nosite sa situacijom? Kakav je vaš način postupanja s nesretnim dionikom?**

Prilikom provedbe projekta klijenta obavještavamo o potencijalnim „manjkavostima“ koje se mogu dogoditi zbog specifičnosti situacije, robe na koju se vrši tisak, problema sa strojevima za tisak i slično, te pokušavamo menadžirati očekivanja klijenta i objasniti što će dobiti na kraju. Većina klijenata to prihvati, nekada prihvate uz dodatno snižavanje cijene a neki i dalje budu nezadovoljni ali prihvate to, većinom ne surađuju s nama u budućnosti. Projekte koji u potpunosti propadnu prihvaćamo kao troškove poslovanja i pokušavamo uspostaviti procese da se u budućnosti ne dogodi ista situacija.



**Što ste naučili iz (ne) uspješnih projekata i na koji način ste dobivene informacije podijelili unutar poduzeća ?**

Većinom su to nekakve klasične greške prilikom rada i komunikacije s klijentom. Nakon takvih projekata pokušavamo napraviti izvanrednu analizu i sastanak na kojem se cijela tvrtka odnosno svi zaposlenici čak i oni koji nisu vezani za projekt obavještavaju o situaciji te se uspostavljaju novi procesi koji s ciljem da se navedene greške minimiziraju ili uklone u potpunosti ako je moguće.

**Što kada je korisnik usluga zadovoljan projektom? Vodite li strukturirano evidenciju referenci i koristite li ju u jačanju prepoznatljivosti?**

Sve projekte analiziramo prilikom uspostavljenih procesa analiziranja i planiranja, neovisno o tome je li klijent zadovoljan ili je oduševljen. Većinu projekata koristimo u referencama, naravno da posebno ističemo projekte top kvalitete te ih više koristimo kao referencu ali bitno nam je i kroz reference prikazati širinu naših usluga i projekata koje smo izvršili, tako da ne radimo nekakvu posebnu selekciju po „kvaliteti“ izvršenog projekta nego se više orijentiramo da prikazemo sve usluge koje radimo, pogotovo one specifične na kojima imamo veću zaradu, te one koje su nam core business, odnosno glave usluge.

**Kako kontrolirate promjene na svom projektu? Primjenjujete li mehanizam više ljudi više zna i bolje vidi?**

Ne primjenjujemo mehanizam „više ljudi više zna i bolje vidi“, trudimo se da analiziramo projekt što bolje analiziramo projekt na startu i prema potrebama projekata uključimo samo osobe koje su potrebne. Ako se prilikom projekta dogode greške, u tom slučaju možemo priključiti osobu koja nije na tom projektu a mislimo da bi mogla pomoći prilikom rješavanja problema. Jako rijetko uključujemo sve zaposlenike u rješavanje problema jer tu može doći do zagušenja informacija te da tako kažem „previše analiziranja a premalo provede plana“.

**Opišite dva područja u vašem trenutnom projektu, gdje postoji visoka razina neizvjesnosti. Kako se nosite s tim neizvjesnostima?**

Većina problema prilikom provede projekta nastaje u dostupnosti robe na koju vršimo tisak te sam rok dostave robe, pogotovo u zadnjih par godina zbog problema u proizvodnji logistici koji su nastali zbog Corona virusa i njegovog utjecaja na globalnoj skali. S navedenim neizvjesnostima se nosimo tako što smo uspostavili stalne procese provjere rokova dostave te roka dostave robe koja je već naručena te informiranja klijenta o potencijalnim kašnjenjima. Osim toga, robu koju koristimo u većoj skali u svakodnevnom rad i projektima planiramo unaprijed i trudimo se da unaprijed imamo osiguranu zalihu robe.

## **Rad od kuće postao je nova normala u svijetu nakon COVID-19. Je li i na koji način ova promjena utjecala na rad vašeg poduzeća?**

Ova promjena je utjecala i na rad u našem poduzeću, prvenstveno na odjel za tisak i print zbog toga što se tu ne može raditi udaljeno nego djelatnici moraju koristiti strojeve za tisak koji se nalaze u tvrtki i na njima se ne može raditi udaljeno. Morali smo uvesti novo radne procese, dodatne smjene zbog toga ograničena broja osoba u određenom prostoru, također smo morali uvesti i dodatne procese da bi osigurali naše djelatnike i naravno klijente jer isporučujemo proizvode koji su fizički. Što se tiče web odjela, tu nije previše utjecalo na rad jer smo i prije imali nekakvu politiku oko udaljenog rada, eventualno je još pospješilo provedene te politike.

## **Na koje načine pokušavate olakšati provedbu strategije prilikom planiranja projekata?**

Prilikom planiranja se trudimo predvidjeti potencijalne probleme unaprijed te ih zabilježimo kao istaknute stavke vezane za projekt na koje treba obratiti pažnju u svakoj fazi projekta. Također smo uspostavili proces u kojem osobe na projektu bilježe potencijalne probleme koju mogu uvidjeti u početnim fazama provedbe projekta u svrhu da se i na njih obrati dodatna pozornost u daljnjim fazama projekta.

## **Koje sve osobe uključujete u planiranje i provedbu strategije? Mislite li da bi trebali uključiti još neke osobe i zbog čega?**

U planiranje strategije uključujemo „viši menadžment“, projekt managera i jednu operativnu osobu za koju smatramo da će biti najbolji fit za taj projekt. Ne koristimo sve osobe prilikom planiranja projekta jer to često zna odvesti projekt u krivom smjeru već na startu projekta zbog „zaglušenja“ nepotrebnim informacijama i idejama.

## **Imate li unutar tvrtke više odjela te ako imate, kako osiguravate da svi rade na provedbi zacrtane strategije?**

Unutar tvrtke u teoriji imamo dva odvojena odjela koja su komplementarna i koja na pojedinim projektima funkcioniraju kao jedno. U takvim situacijama već na startu projekta prilikom planiranja uključimo oba odjela za projekt na kojem će raditi skupa te objašnjavamo specifičnosti oko projekta te način na koji će surađivati tijekom projekta. Na globalnoj razini unutar tvrtke kada radimo dugoročno planiranje, planove prvenstveno radimo odvojeno za pojedini odjel te generalno na razini cjelokupne tvrtke. Nakon planiranja imamo sastanke s pojedinim odjelom odvojeno s planovima za njihov odjel te nakon toga imamo odvojeni

sastanak sa svima na kojem se prolaze planovi na razini cijele tvrtke. Ovo je moguće raditi na ovaj način zbog toga što smo manja tvrtka i većinom su svi djelatnici na neki način uključeni u odluke.

Na mjesečnim sastancima prilikom analize prethodnih projekata uvijek prolazimo i propuste te ih analiziramo i pokušavamo smisliti najbolji način da se oni ne ponavljaju na budućim projektima, često se takve stvari posebno naglašavaju prilikom planiranja sljedećih projekata dok ne postane standardan proces.

### **Možete li malo detaljnije opisati kako provodite projekte. Odnosno kako se pripremate za njih?**

Što se tiče načina na koji provodimo projekte te aktivnosti koje poduzimamo da osiguramo da budući projektu budu što bolje provedeni, radimo pripremu prije samog projekta te prilikom provedbe bilježimo sve potencijalne greške da bi ih mogli analizirati i smisliti strategiju da se ne ponove prilikom provedbe sljedećeg projekta.

Prije svakog projekta radimo analizu projekta te odlučujemo koje će osobe biti uključene u projekt, što su im odgovornosti te koliko vremenski trebaju biti uključene u projekt da ih možemo koordinirati za korištenje i na drugim projektima.

Nakon projekta radimo analizu te ukoliko je bilo greški prilikom provedbe projekta smišljamo strategiju kako da osiguramo da se ne ponove u budućim projektima.

Najčešće su to „napomene“ koje sastavimo kao dokument gdje je opisan problem u prošlom projektu i na što se treba obratiti pažnja i te „napomene“ priložimo uz tehničku dokumentaciju u novim projektima te naglasimo svim članovima da obavezno pročitaju „napomene“.

To radimo nekoliko sljedećih projekata dok se aktivnosti iz napomena ne ustale kao stalne aktivnosti za svaki budući projekt.

### **Za kraj, možete li navesti i objasniti neke projekte koje ste provodili?**

Izdvojit ću dva projekta koje smo provodili, a to su: Polet d.o.o. Vinkovci – projekt “nabava novih autobusa za Polet d.o.o Vinkovci“ i Općina Bilje – projekt “Green Baranja – greening the tourism through innovative products in joint nature and landscape heritage“

Počnimo od projekta za “Polet d.o.o. Vinkovci“. U veljači 2022. je održana završna konferencija projekta nabave autobusa vinkovačkog prijevoznika Polet. Na konferenciji su predstavljani novi niskopodni autobusi koje je ova vinkovačka tvrtka nabavila sa svrhom unaprjeđenja i podizanja kvalitete usluge javnog gradskog prijevoza. Biroprint je u sklopu

projekta odradio catering u hotelu Admiral te promotivne proizvode: platnene vrećice, kemijske olovke, A5 blok, USB Stick, šalice, letke, plakate, brošure, obilježavanje autobusa. Ovaj projekt je bio specifičan po tome što smo uz tisak na promotivne artikle morali provesti i catering za javno predstavljanje projekta. To je iziskivalo dodatnu koordinaciju i uključivanje vanjskih partnera koji su nam pomogli s organizacijom cateringa. Bilo je potrebno pronaći prostor koji je adekvatan za sve potrebe, također osigurati hranu i napitke prilikom konferencije na otvorenom te nakon konferencije u zatvorenom prostoru. Zahvaljujući dobroj pripremi i analizi sličnih projekata, ovaj je projekt prošao uspješno na obostrano zadovoljstvo partnera.

Drugi projekt bio je nešto drugačiji, odnosno, projektni cilj bio je potaknuti ekološki i ekonomski održivi razvoj usklađen s očuvanjem prirode u prekograničnoj regiji hrvatske i mađarske Baranje.

Prilikom dogovora jasno smo zadali cilj projekta. Projekt treba doprinijeti uspostavi snažnijeg turističkog identiteta, povećati atraktivnost regije, posebice u segmentu aktivnog, kulturnog i ekoturizma, pridonijeti zapošljavanju, većem broju dolazaka i noćenja turista te poboljšanju ukupne socio-ekonomske situacije u regiji.

Kao sudionik u ovom projektu odradili smo uslugu promocije, vidljivosti i komunikacije kroz virtualnu panoramu, odnosno osam specifičnih panoramskih fotografija na video zidu minimalne veličine zaslona - 47. Također, postavili smo info stupove sa solarnim napajanjem koji se koriste za promociju kulturne i prirodne baštine na području Općine Bilje te moraju biti pristupačna i osobama sa potrebnim potrebama. Info stupove smo postavili na sedam lokacija na području Općine Bilje i na istim se jednostavno postavlja promotivni materijal koji služi za informiranje posjetitelja i lokalnog stanovništva o postojećim prirodnim i kulturnim atrakcijama u neposrednoj blizini te o aktivnostima i manifestacijama koje će se održavati u budućem razdoblju. Treća zadaća bila je osigurati pristup internetu. Nabavili smo "Hot spot" koji smo postavili u sedam naselja na području Općine Bilje kako bi se omogućio pristup internetu za posjetitelje i lokalno stanovništvo te time omogućio i pristup mobilnim aplikacijama namijenjenim promociju kulturne i prirodne baštine Općine Bilje, ali i ostale važnije informacije o turističkoj destinaciji.

## Popis slika

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1 Projekt kao transformacijski proces (Omazić, Baljkas, 2005) .....                                                                             | 5  |
| Slika 2 Tri faze životnog ciklusa projekta (Omazić, Baljkas, 2005).....                                                                               | 9  |
| Slika 3 Životni ciklus projekta i veze između procesnih grupa unutar određene faze projekta (Glišović, 2010).....                                     | 9  |
| Slika 4 Kriteriji za ocjenu uspješnosti projekta i sustava projektnog menadžmenta (Šimović, Zovko i Bobera, 2011).....                                | 12 |
| Slika 5 Primjer potencijalnih faktora u SWOT analizi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).....                                         | 14 |
| Slika 6 Bit strateškog planiranja (Razvojna agencija karlovačke županije, 2018) .....                                                                 | 14 |
| Slika 7 Hijerarhija planova (Associaton of Business Executives) .....                                                                                 | 15 |
| Slika 8 Porterov model pet konkurentskih snaga (prilagođeno prema Porter, 2008).....                                                                  | 16 |
| Slika 9 Vodič kroz divljinu strateškog menadžmenta (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998)                                                               | 17 |
| Slika 10 Klasifikacija resursa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008) .....                                                              | 23 |
| Slika 11 Klasifikacija resursa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008) .....                                                              | 23 |
| Slika 12 Primjer konkurentskih prioriteta (Samson, Singh, 2008) .....                                                                                 | 25 |
| Slika 13 Uloga projekta u organizacijskoj strategiji (Omazić, Baljkas, 2005) .....                                                                    | 26 |
| Slika 14 Pozicija projektnog menadžmenta (Omazić, Baljkas, 2005) .....                                                                                | 27 |
| Slika 15 Raščlanjivanje strategije (vlastita izrada prema Todorović, Berić, Spasić, Drobnjaković, 2011).....                                          | 29 |
| Slika 16 Veza između stratejskog pogleda organizacije i operativnih akcija (vlastita izrada prema Todorović, Berić, Spasić, Drobnjaković, 2011) ..... | 30 |
| Slika 17 Swot analiza tvrtke “Biroprint“, trgovina (vlastita obrada autora).. <b>Error! Bookmark not defined.</b>                                     |    |
| Slika 18 Swot analiza tvrtke “Biroprint“, web (vlastita obrada autora) .. <b>Error! Bookmark not defined.</b>                                         |    |