

Osnovne odrednice strateškog upravljanja poduzećem/organizacijom na primjeru Gavrilović d.d.

Divić, Gabriјela

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:286122>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-09**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij Financijski menadžment

Gabrijela Divić

**OSNOVNE ODREDNICE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA
PODUZEĆEM**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij Financijski menadžment

Gabrijela Divić

**OSNOVNE ODREDNICE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA
PODUZEĆEM**

Završni rad

Kolegij: Poduzetničke strategije

JMBAG: 0303043339

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Undergraduate Study Financial management

Gabrijela Divić

**BASIC DETERMINANTS OF STRATEGIC
MANAGEMENT OF THE COMPANY**

Final paper

Osijek, 2024.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju rada 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Gabrijele Divić

JMBAG: 0303043339

OIB: 53487419276

e-mail za kontakt: divicgabrijele@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Financijski menadžment

Naslov rada: Osnovne odrednice strateškog upravljanja poduzećem

Mentorica rada: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 2024.

Potpis _____



SAŽETAK

Suvremeno poslovanje karakteriziraju iznimno brze promjene u poslovnom okruženju, koje nastaju kao posljedica globalizacije, digitalizacije i tehnoloških promjena, odnosno tehnoloških revolucija. Ove promjene uzrokuju i promjene na tržištu, te opstanak i uspjeh poduzeća na tržištu uvelike ovisi o njihovoj sposobnosti i brzini prilagodbe na promjene prisutne u okolini.

Za što učinkovitiju i bržu prilagodbu promjenama u okruženju, potrebno je pratiti i analizirati interno i eksterno okruženje poduzeća, identificirati prilike i prijetnje, slabosti i prednosti poduzeća, i ovisno o tome definirati ciljeve i odabrati strategije koje će dovesti do njihova ostvarivanja.

Procjena stanja okruženja, konkurencije, potreba tržišta i ciljane skupine potrošača, čine osnovu za daljnje strateško planiranje i strateško upravljanje. Aktivnostima strateškog upravljanja nastoji se ostvariti konkurentna prednost poduzeća kao i njegova profitabilnost.

U ovom radu su pojašnjeni pojam i koncept strateškog upravljanja, kao i proces strateškog upravljanja koji obuhvaća analizu trenutne situacije u kojoj poduzeće posluje, definiranje vizije i misije, ciljeva i strategije organizacije, te implementaciju i kontrolu strategije. U radu je opisan i proces analize internog i eksternog okruženja, te način formuliranja strategije poduzeća, kao i implementacije i kontrole strategije.

Na konkretnom primjeru poduzeća Gavrilović d.o.o., koje je jedno od najdugovječnijih poduzeća na području Republike Hrvatske, prikazan je process strateškog upravljanja.

Ključne riječi: *strateško upravljanje, strategija, vizija i misija*

ABSTRACT

Contemporary business is characterized by extremely rapid changes in the business environment, which arise as a result of globalization, digitalization and technological changes, i.e. technological revolutions. These changes also cause changes in the market, therefore the survival and success of companies in the market largely depends on their ability and speed of adaptation to changes in the environment.

In order to adapt to changes in the environment as efficiently and quickly as possible, it is needed to follow and analyze the company's internal and external environment, which means the opportunities and threats, weaknesses and strengths of the company, and based on this, define the goals and strategies that will lead to their realization.

Assessment of the state of the environment, competition, market needs and target consumer groups form the basis for further strategic planning and strategic management. Strategic management activities aim to achieve competitive advantage and profitability of the company.

This paper explains the term and concept of strategic management, as well as the process of strategic management, which includes the analysis of the current situation in which the company operates, defining the vision and mission, goals and strategy of the organization, and the implementation and control of the strategy. The paper also describes the process of analyzing the internal and external environment, as well as the method of formulating the company's strategy, as well as the implementation and control of the strategy. The process of strategic management is shown on the concrete example of the company Gavrilović d.o.o., which is one of the longest-standing companies in the Republic of Croatia.

Keywords: *strategic management, strategy, vision and mission*

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| SAŽETAK | I |
| ABSTRACT | II |
| 1. UVOD | 1 |
| 2. POJAM I KONCEPT STRATEŠKOG UPRAVLJANJA | 2 |
| 2.1. Pojam strateškog upravljanja | 2 |
| 2.2. Proces strateškog upravljanja..... | 4 |
| 2.2.1. Identificiranje vizije i misije, ciljeva i strategije organizacije | 5 |
| 2.2.2. Analiza internog i eksternog okruženja..... | 6 |
| 2.2.3. Formuliranje strategije organizacije..... | 10 |
| 2.2.4. Implementacija strategije | 11 |
| 2.2.5. Kontrola strategije organizacije | 11 |
| 3. ODREDNICE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA | 11 |
| 3.1. Upravljačke odluke | 11 |
| 3.2. Strateška vizija i misija | 14 |
| 3.2.1. Vizija | 15 |
| 3.2.2. Misija..... | 15 |
| 3.2.3. Ciljevi organizacije | 19 |
| 3.2.4. Strategije i strateško upravljanje | 21 |
| 4. STRATEŠKO UPRAVLJANJA NE PRIMJERU PODUZEĆA GAVRILOVIĆ d.o.o. .. | 24 |
| 4.1. Osnovni podaci o poduzeću Gavrilović d.o.o. | 24 |
| 4.2. Povijesni razvoj..... | 24 |
| 4.3. Strateško upravljanje tvrtke Gavrilović d.o.o. | 26 |
| 4.3.1. Vizija | 26 |
| 4.3.2. Misija..... | 26 |
| 4.3.3. Strategija..... | 26 |
| 4.3.4. Politika kvalitete | 27 |
| 4.4. Analiza internog i eksternog okruženja poduzeća Gavrilović d.o.o. | 27 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 5. ZAKLJUČAK | 34 |
| LITERATURA | 35 |
| POPIS SLIKA I TABLICA | 37 |

1. UVOD

Područje istraživanja ovog rada je strataško upravljanje i njegove osnovne odrednice. Strateško upravljanje jedno je od najvažnijih segmenata poslovanja svakog poduzeća budući da ono obuhvaća definiranje vizije i misije poduzeća, kao i načina i aktivnosti kojima će se vizija i misija poduzeća ostvariti, istovremeno omogućujući poduzeću stvaranje profita i postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

Predmet istraživanja ovog rada su osnovne odrednice strateškog upravljanja te njihova analiza na primjeru poduzeća Gavrilović d.o.o.

U radu su korištene metode deskripcije, indukcije i dedukcije, kao i metoda analize, a korišteni su podaci iz sekundarnih izvora odnosno knjiga i znanstvenih članaka.

Rad se sastoji od pet poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju pojašnjeni su područje i predmet istraživanja, primijenjene metode rada i struktura rada. Drugo poglavlje pojašnjava pojam i proces strateškog upravljanja, a treće poglavlje detaljnije pojašnjava osnovne odrednice strateškog upravljanja. Četvrto poglavlje donosi analizu strateškog upravljanja na primjeru poduzeća Gavrilović d.o.o., a zaključak čini završno poglavlje rada u kojem je iznesena sinteza cjelokupnog istraživanja.

2. POJAM I KONCEPT STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

2.1. Pojam strateškog upravljanja

Pojam strateško upravljanje odnosno strateški menadžment, veže se uz pedesete godine dvadesetog stoljeća, a sve veću popularnost i primjenu u praksi stječe tijekom šezdesetih i sedamdesetih godina 20. stoljeća. Sam termin strateško upravljanje sastoji se od dva elementa – strategije i upravljanja, te je stoga za razumijevanje samog pojma strateškog upravljanja potrebno pojasniti i pojam strategije i pojam upravljanja. Etimološki gledano, riječ strategija svoje porijeklo ima u starogrčkoj riječi “stratos” koja označava vojsku odnosno vođenje (Hrvatska enciklopedija). Tipurić (2014) navodi kako grubi prijevod riječi strategija može biti “voditi vojsku”, i ističe dugotrajno korištenje ove riječi u vojnoj terminologiji. Danas se termin *strategija* primjenjuje u različitim područjima, od svakodnevnog života do različitih aspekata poslovanja.

Sikavica i suradnici (2008) upravljanje odnosno menadžment opisuju kao “proces kojim se inputi transformiraju u outpute“, pojašnjavajući kako je upravljanje “proces oblikovanja i održavanja okruženja na način kojim se omogućuje efikasno ostvarivanje odabranih ciljeva.”

U poslovnoj sferi, pojam strategije obuhvaća područje cjelokupne poslovne kulture neke organizacije - od prihvaćenog kodeksa ponašanja, poslovne etike, razine kvalitete proizvoda i usluga, imidža poduzeća do odnosa unutar i izvan organizacije (Kadlec, 2013).

Thompson i suradnici (2008) ističu kako se strateško upravljanje poduzećem provodi kroz analize i izbore menadžmenta poduzeća, kao i kroz nužne prilagodbe tijekom poslovnog procesa, dok Mintzberg (1987) ističe kako svaka strategija treba odražavati sljedećih pet aspekata:

1. plan
2. obrazac
3. pozicioniranje
4. perspektiva
5. manevar

Prema Mintzberg (1987), plan (engl. *plan*) treba obuhvaćati konkretne aktivnosti koje će dovesti do oostvarenja strategijskih ciljeva organizacije, te njene misije i vizije. Obrazac ponašanja (eng. *pattern*), sastavni je dio strategije kojim se označava dosljednost u ponašanju organizacije. Pozicija (eng. *position*) odnosno pozicioniranje organizacije u njenom okruženju također je važan dio strategije, kao i perspektiva (eng. *perspective*) koja obuhvaća način na koji organizacija nastoji ostvariti viziju poslovanja. Manevar (eng. *ploy*) predstavlja onaj aspekt strategije koji se veže uz upotrebu specifičnih aktivnosti ("manevra") u cilju postizanja konkurentske prednosti.

Buble i suradnici (2005) strateško upravljanje definiraju kao način vođenja poduzeća koji predstavlja proces odluka i aktivnosti te usklađivanja prilika i sposobnosti organizacije kojima je cilj ostvariti održivu konkurentsku prednost. Navedeno potvrđuje i Hunger (2020) koji navodi kako strateško upravljanje obuhvaća skup menadžerskih odluka i aktivnosti koji određuju i oblikuju dugoročne rezultate poslovanja organizacije, a obuhvaća procjenu (skeniranje) okoline (i vanjske i unutarnje), formuliranje strategije (strateško planiranje), provedbu strategije te evaluaciju i kontrolu. Coulter (2013) ističe trenutnu situaciju kao odrednicu strategijskog upravljanja koje opisuje kao proces u kojem se analizira trenutna situacija, formuliraju odgovarajuće strategije, a zatim se te strategije sprovode u djelo i ocjenjuju, modificiraju ili mijenjaju, ovisno o potrebi. Stoga se može reći da strateško upravljanje naglašava praćenje i procjenu vanjskih prilika i prijetnji u svjetlu snaga i slabosti pojedine organizacije, a u cilju stvaranja i implementiranja strateškog smjera za poslovanje organizacije.

Iako suvremena literatura i suvremeni autori daju brojna pojašnjenja strategije i strateškog upravljanja, pojam strateškog upravljanja često se zamjenjuje pojmom strateškog planiranja. Strateško planiranje čini prvu etapu procesa strateškog upravljanja koja obuhvaća donošenje odluka povezanih sa ciljevima i strategijom poslovanja organizacije i uglavnom se odnosi na process formuliranja i definiranja strategij (Kadlec, 2013). Stoga je kada se promatraju i implementacija strategije i njezina kontrola, preciznije govoriti o strategijskom upravljanju.

Kao organe strateškog upravljanja Buble i suradnici (2005, 6) izdvajaju:

- odbor direktora
- vrhovni menadžment

- odjel za planiranje

Zadatak svakog upravljačkog procesa, pa time i organa strateškog upravljanja je izvršavanje poslovnih zadataka i poslovnih odluka. Generalno gledano, može se reći da je strateško upravljanje proces koji obuhvaća planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu, s ciljem što efikasnijeg izvršavanja poslovnih aktivnosti organizacije.

2.2. Proces strateškog upravljanja

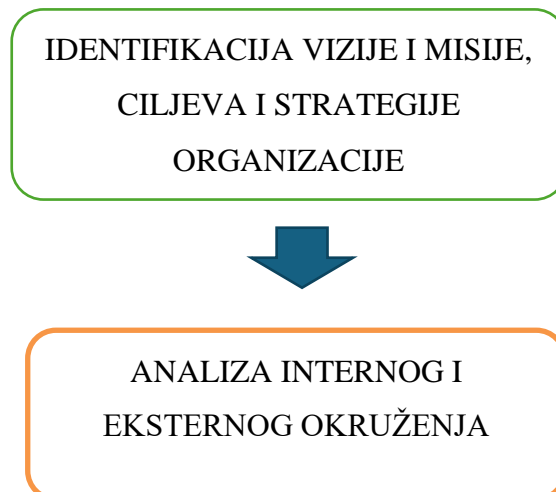
Pri definiranju pojma strateškog upravljanja važno je naglasiti da je to kontinuirani proces, koji se sastoji od nekoliko različitih faza, odnosno etapa, koje ujedno čine glavne komponente strateškog upravljanja.

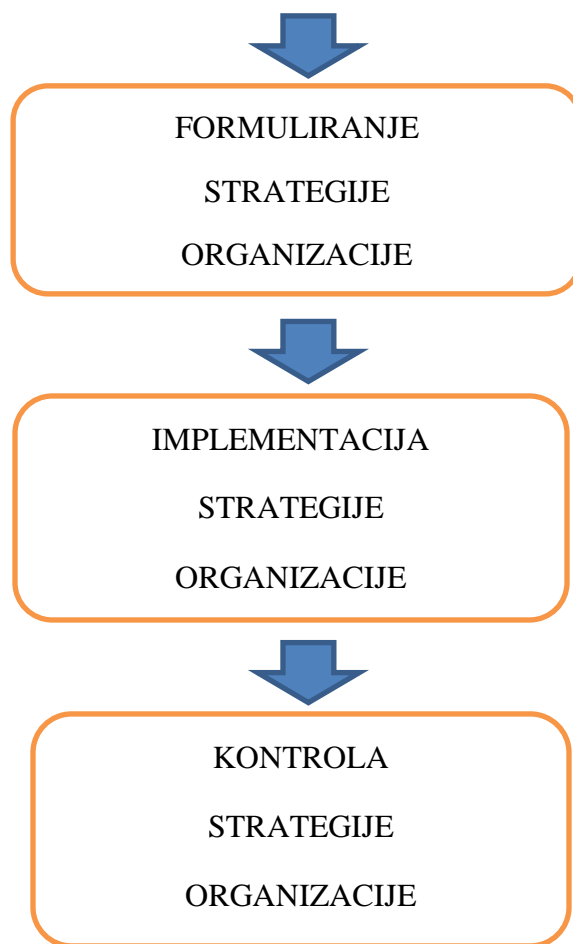
Robbins i Coulter (2012, str.226) definiraju slijedeće faze procesa strateškog upravljanja:

1. identifikacija vizije i misije, ciljeva i strategija organizacije
2. analiza internog i eksternog okruženja
3. formuliranje strategije
4. implementacija strategije
5. strategijske kontrole

Slika 1. u nastavku prikazuje tijek procesa strateškog upravljanja.

Slika 1. Proces strateškog upravljanja





Izvor: samostalni rad autora, prema Robbins i Coulter (2012, str.226)

2.2.1. Identificiranje vizije i misije, ciljeva i strategije organizacije

Iz slike 1. može se vidjeti da prva faza obuhvaća identificiranje vizije i misije organizacije, te njezinih trenutnih ciljeva i strategija. U ovoj fazi organizacija se priprema za analizu okruženja u kojem se odvijaju njene poslovne aktivnosti. Pojam *vizija* se najčešće odnosi na predodžbu nekog budućeg stanja ili događaja. Promatrano u domeni strateškog upravljanja, vizija obuhvaća predodžbu budućeg stanja poduzeća, odnosno ideju budućeg stanja koje je poželjno i potencijalno odnosno realno ostvarivo. Vizija odgovara na pitanje kako poduzeće sebe vidi u budućnosti, te predstavlja smjer željenog razvoja poduzeća (Buble, 2006). Idealno bi bilo kada bi vizija poduzeća bila zajednička svim zaposlenicima, odnosno predstavljala zajednički cilj na razini cijelog poduzeća.

Sikavica i suradnici (2008) ističu kako misija poduzeća predstavlja temeljne vrijednosti poduzeća, te definira proizvode i usluge poduzeća, odnosno ciljani segment tržišta koji poduzeće nastoji pridobiti. Prema Sikavici i suradnicima (2008) za kvalitetnu misiju poduzeća nužne su slijedeće ključne komponente:

1. Potrošači (Kome su proizvodi ili usluge poduzeća namijenjeni?)
2. Proizvodi/usluge (Kojim proizvodima ili uslugama će se poduzeće predstaviti na tržištu?)
3. Tržište (Gdje (sa geografskog aspekta) će proizvodi ili usluge biti plasirani?)
4. Tehnologija (Da li poduzeće koristi suvremenu ili zastarjelu tehnologiju?)
5. Briga za opstanak, rast i profitabilnost (Da li je poduzeće usmjereno na rast i financijsku stabilnost?)
6. Filozofija (Koja su temeljna uvjerenja, vrijednosti i etički stavovi poduzeća?)
7. Shvaćanje samog sebe (Koje su osobitosti poduzeća i što ga čini autentičnim? Koje su njegove snage i prednosti u odnosu na konkurenciju?)
8. Briga za javni imidž (Da li je poslovanje poduzeća društveno odgovorno, odnosno brine li poduzeće o dobrobiti društva i okoliša?)
9. Briga za zaposlenike (Da li poduzeće zaposlenike smatra vrijednim resursom)

2.2.2. Analiza internog i eksternog okruženja

Svrha analize okoline je identifikacija strateških faktora poduzeća. Analiza okoline obuhvaća analizu internog i eksternog okruženja. Analiza internog okruženja obuhvaća analizu aktivnosti zaposlenika, menadžera i članova upravnog odbora, odnosno analizu organizacijske kulture, strukture poduzeća i resursa. Analiza eksternog okruženja obuhvaća analizu vanjskog mikrokruženja (potrošači, konkurentna poduzeća, dobavljači i dr.) kao i vanjskog makrookruženja (političko okruženje, ekonomsko, sociološko, tehnološko, pravno, te faktori povezani sa fizičkom okolinom organizacije odnosno poduzeća).

Svrha provođenja ovih analiza je pružanje uvida u trenutnu poziciju organizacije i u trenutne trendove u okruženju.

Bubble i suradnici (2005) kao najjednostavniji način izvršenja analize okoline navode provođenje SWOT analize koja daje uvid u trenutne i buduće prilike i prijetnje, te snage i

slabosti organizacije (Buble et al., 2005). Analiza eksterne okoline obuhvaća analizu prilika i prijetnji, dok analiza interne okoline obuhvaća analizu snaga i slabosti (Kadlec, 2013). Na slici 2. u nastavku prikazana je SWOT analiza.

| SNAGE (STRENGTHS) | SLABOSTI (WEAKNESSES) |
|--|--|
| Koje su jake strane vašeg proizvoda / usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene? | Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu? |
| PRILIKE (OPPORTUNITIES) | PRIJETNJE (THREATS) |
| Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi? | Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu? |

Tablica 1. SWOT analiza

Izvor: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php>.

SWOT analiza organizaciji omogućava uvid u odgovore na temelju kojih se donose strateške odluke, odnosno budući ciljevi i strategije kojima će se oni ostvariti, uzimajući u obzir vlastite slabosti i snage te prilike i prijetnje iz okoline. Naziv SWOT analize akronim je engleskih riječi koje označavaju područja interesa ove analize (Buble et al., 2005., 15):

- S – prednosti (strengths)
- W – slabosti (weaknesses)
- O – prilike (opportunities)
- T – prijetnje (threats).

Analizom SWOT matrice dobiva se uvid u ukazuje na povoljne i one malo manje povoljne situacije u kojima su povezane interna i eksterna okolina što se može vidjeti na slici 3.

Slika 3. SWOT matrica

| SWOT /TOWS Matrica | | |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| | <i>Strengths</i> | <i>Weaknesses</i> |
| <i>Opportunities</i> | S-O strategies | W-O strategies |
| <i>Threats</i> | S-T strategies | W-T strategies |

Izvor: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

SWOT/TOWS matrica (Weihrich, Koontz, 1994.) obuhvaća nekoliko segmenata:

1. **S-O strategija** – ukazuje na način na koji iskoristiti vlastite snage, odnosno prednosti i prilike
2. **W-O strategija** –nastoji smanjiti unutrašnje slabosti i povećati vanjske prilike organizacije
3. **S-T strategija** –ova strategija za cilj ima smanjiti eksterne prijetnje i maksimizirati interne prednosti
4. **W-T strategija** – predstavlja temeljni plan kojim se nastoje ukloniti sve prijetnje i slabosti.

Šarić i Šprem (2017) ističu kako je SWOT analiza usko povezana i sa PEST analizom kojom se ocjenjuju i interpretiraju informacije koje su dobivene istraživanjem različitih činitelja okoline. Ona obuhvaća slijedeće faktore okoline poduzeća:

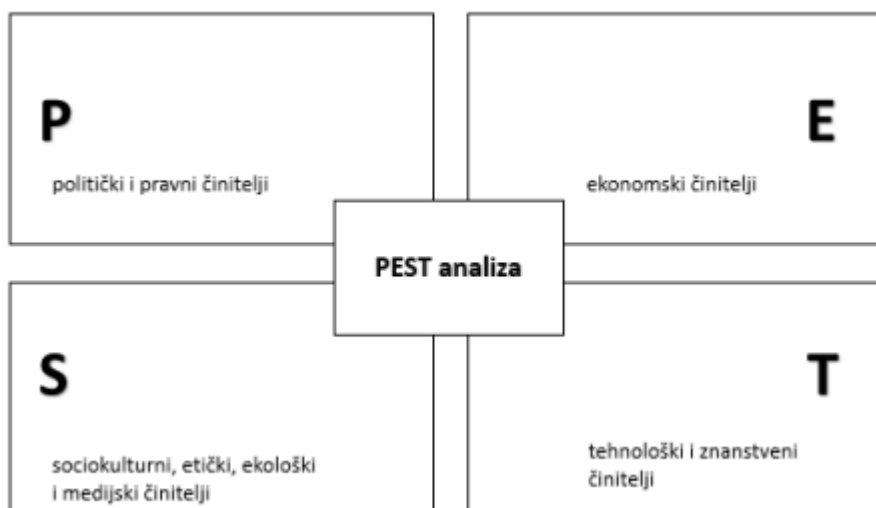
političke i pravne (P),
 ekonomske (E),
 sociokulturne, ekološke i medijske (S)
 tehnološko-znanstvene (T).

Hruška (2013) navodi kako politička situacija određene zemlje, odnosno tržišta, ima velik utjecaj na njen gospodarski razvoj kao i zakonski okvir koji ima velik utjecaj na dostupnost i

privlačnost konkretnog tržišta potencijalnim investitorima. Hruška (2013) smatra da je stabilno političko okruženje preduvjet pozitivne ekonomske situacije neke zemlje. Sociokulturno okruženje obuhvaća općeprihvaćene društvene stavove i razinu obrazovanja stanovništva. Socijalni odnosno sociokulturni faktori također imaju značajan utjecaj na investitore, zbog potencijalnih problema i pratećih dodatnih troškova do kojih može doći (Hruška, 2013.). Tehnološko-znanstveni faktori predstavljaju varijablu koja se kontinuirano mijenja, zbog čega nameće potrebu za kontinuiranim praćenjem. Ekonomski faktori također uvelike utječu na investitore kojima je od presudne važnosti ekonomsko i gospodarsko stanje države, kao i stanje konkurencije na tržištu.

Cilj PEST analize je prepoznavanje i kategorizacija najvažnijih faktora zaduženih za definiranje sadašnjosti i budućnosti poduzeća. Zadatak ove analize je utvrditi međusobni utjecaj i međudjelovanje tih činitelja, kako bi se učinkovitije i lakše prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće. Na slici 4. u nastavku prikazani su najvažniji činitelji PEST analize.

Slika 4. PEST analiza



Izvor: Gamble i sur. (2008.)

Za analizu eksternog okruženja primjenjuje se i Porterov model konkurentskih snaga. Ovaj model definira pet konkurentskih sila kojima se mogu odrediti prednosti pojedinih industrija i

pojasniti kako se na te konkurentske snage može utjecati primjenom određenih strategija. Kao najvažnije komponente za definiranje strategije neke organizacije, Porter (2008) navodi

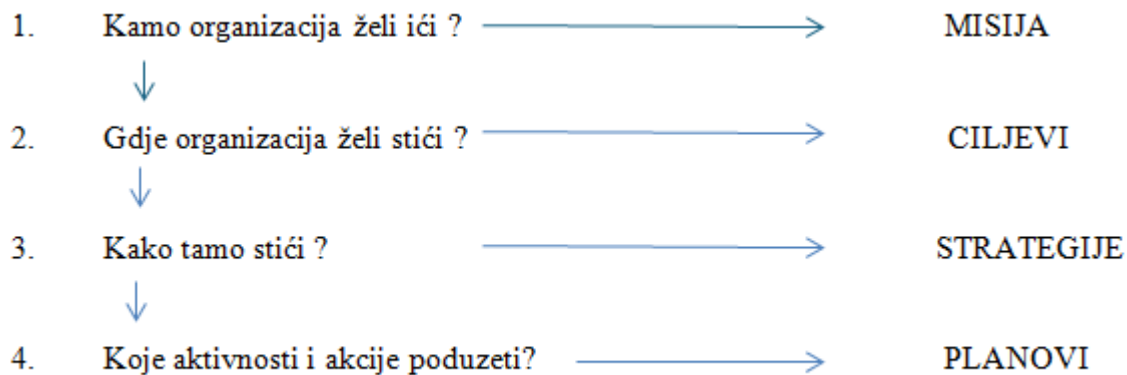
1. Intenzitet konkurencije
2. Prijetnje koje nastaju kao posljedica ulaska novih konkurenata na tržište
3. Prijetnje koje nastaju pri ulasku supstitucijskih proizvoda
4. Pregovaračka moć kupaca
5. Pregovaračka moć dobavljača

Porter (2008) smatra da ovih pet sila definira profitabilnost industrije odnosno poduzeća, zato što su to sile koje uvelike utječu na cijene proizvoda, troškove proizvodnje i potrebne investicije. Snaga navedenih pet sila razlikuje se od industrije do industrije i podložna je promjenama koje su rezultat razvoja industrije ili poduzeća.

2.2.3. Formuliranje strategije organizacije

Formuliranje strategije organizacije, čini treću fazu procesa strateškog upravljanja, pri čemu se strategija promatra niz upravljačkih odluka kojima se definira način ostvarenja poslovnog cilja. Strategija se može formulirati na različitim nivoima organizacije – od nižih nivoa menadžmenta do korporativnog nivoa (Stanković i Đoković, 2019).

Bubble i suradnici (2005) ističu kako formuliranje strategije organizacije predstavlja zaseban proces razvoja dugoročnih planova u cilju što učinkovitijeg upravljanja organizacijom, uzimajući pritom u obzir i snage i slabosti organizacije, kao i prilike i prijetnje iz okoline koje na nju utječu. Sikavica i suradnici (2008, 193) ističu sljedeća pitanja kao ključna u procesu formuliranja strategije:



Prema Sikavici i suradnicima (2008) upravo odgovori na ova pitanja čine temelj za formuliranje strategije organizacije.

2.2.4. Implementacija strategije

Četvrta faza implementacije strategije obuhvaća poslovne aktivnosti kojima se provode poslovne odluke donesene u fazi implementacije strategije. Ova vrsta poslovnih aktivnosti može uključivati razvoj programa, budžeta, procedura i pravila (Kadlec, 2013).

Buble i suradnici (2005) ističu kako implementacija strategije mora biti nužno uspješna da bi prethodno provedena analiza okruženja i definiranje ciljeva organizacije bili opravdani, a Certo i Peter (1993) navode kako uspješna odnosno efektivna implementacija strategije mora imati jasnu viziju o tome koje su promjene nužne unutar organizacije, organizacijske strukture i u domeni vještina menadžera, odnosno organa upravljanja.

2.2.5. Kontrola strategije organizacije

Faza kontrole predstavlja završnu fazu u kojoj se provodi evaluacija odnosno uspoređivanje ostvarenih rezultata sa postavljenim ciljevima, te se, po potrebi, korigiraju aktivnosti strateškog procesa. Cilj ove faze procesa strateškog upravljanja je osigurati njegovu potpunu funkcionalnost i daljnje unapređenje. Buble i suradnici (2005) ističu kako upravo kontrola poslovnih aktivnosti i usporedba ostvarenih rezultata sa postavljenim ciljevima, omogućuje razumijevanje odstupanja do kojih je došlo i koje treba otkloniti.

3. ODREDNICE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

3.1. Upravljačke odluke

Upravljačke odluke predstavljaju set odluka kojima se oblikuje proces menadžmenta jedne organizacije, te pored strateškog menadžmenta obuhvaćaju i operativni menadžment (Stanković i Đoković, 2019). Strateški menadžment karakteriziraju upravljačke odluke dugoročnog karaktera, koje svojom realizacijom dovode do promjena na razini cijele organizacije. U domeni strateškog upravljanja, upravljačke odluke donose se u području pozicioniranja organizacije na tržištu te u domeni rasta i promjena unutar organizacije. Nasuprot tome, upravljačke odluke u domeni operativnog menadžmenta odnose se na odluke povezane sa kratkoročnim aktivnostima

koje se donose na dnevnom, tjednom ili mjesečnom nivou i najčešće su povezane sa trenutnom situacijom, upotrebom resursa i obukom radne snage (Stanković i Đoković, 2019).

Hill i Jones (2009) navode kako se upravljačke odluke donose u okviru strateškog planiranja, odnosno domene planiranja unutar strateškog upravljanja, a obuhvaćaju:

- ciljeve,
- strategije,
- politike,
- programe, i
- planove.

Ciljevi se mogu opisati kao željeno stanje u koje organizacija namjerava postići pomoću planiranih aktivnosti. Odluke povezane s ciljevima poslovanja mogu se donositi na svim razinama organizacije – na korporativnoj razini, na razini dijelova organizacije in a razini pojedine poslovne funkcije.

Vizija i misija organizacije također predstavljaju ciljeve organizacije koji se odnose na buduću poziciju organizacije (vizija) i na razlog poslovanja organizacije (misija).

Strategija predstavlja način na koji će ti ciljevi biti ostvareni. Ona predstavlja korake i aktivnosti koje organizacija treba poduzeti da ostvari unaprijed definirane ciljeve poslovanja, Poput ciljeva, strategije se također definiraju na svim organizacijskim nivoima – korporativnom nivou, nivou strateških jedinica organizacije i nivou poslovnih funkcija, a provode se ispunjavanjem poslovnih zadataka koji su definirani programima i planovima.

Programi i planovi, predstavljaju jednokratne odluke i definiraju se na razini pojedinačnih poslova, odnosno aktivnosti i zadataka. Ispunjavanje planiranih zadataka osigurava i omogućuje operacionalizaciju poslovnih aktivnosti u relativno kratkom vremenskom periodu (Hill i Jones, 2009)

Slika 5. Veza vizije, misije, ciljeva, strategija i zadataka

VIZIJA

(daleki cilj; željeno stanje u budućnosti)



MISIJA

(svrha poslovanja)



CILJEVI

(rezultati koje organizacija želi postići)



STRATEGIJE

(poslovne aktivnosti zadužene za ostvarenje ciljeva organizacije)



ZADACI

(provode se kroz programe i planove)

Izvor: samostalni rad autora, prema Hill i Jones (2009)

Stanković i Đoković (2019) napominju kako definiranje i realizacija upravljačkih odluka teče u suprotnim smjerovima (Stanković i Đoković, 2019). Definiranje i formuliranje upravljačkih odluka odvija se od vrha organizacije prema nižim razinama. Vrh organizacije zadužen je za definiranje vizije, misije, korporativnih ciljeva i strategija, na temelju čega se na nižim razinama organizacije donose odluke. donose odluke iciljevima, strategijama i zadacima na razini SPJ i na poslovnih funkcija (gdje se donose odluke o funkcionalnim ciljevima, strategijama i zadacima. Stoga se može reći da osnovu za uspješnu realizaciju strategije čini operacionalizacija zadataka. Provođenje strategije čini osnovu za postizanje poslovnih ciljeva, a postizanje poslovnih ciljeva čini osnovu ostvarivanja misije i vizije organizacije. Stoga se može reći da temelj za uspješnu realizaciju strategije čini operacionalizacija zadataka, a provođenje strategije čini temelj za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Ostvarivanje ciljeva rezultira ostvarivanjem misije i vizije organizacije.

Politike organizacije karakterizira permanentnost, što isključuje mogućnost čestih i brzih promjena. Stoga se politike organizacije donose za duži vremenski period u kojem se ne mijenjaju. Može se reći kako politike predstavljaju okvir poslovanja i omogućuju dosljednost u odlučivanju i poslovanju organizacije. Stanković i Đoković, (2019) ističu kako organizacije svoje strateške odluke o poslovnim politikama prezentiraju na različite načine, npr. kroz:

- **politiku zapošljavanja** (npr. jednake šanse za zapošljavanje)
- **politiku otvorenih vrata** (potpunu spremnost menadžera za suradnju sa zaposlenicima, pri čemu svaki zaposlenik ima pravo da u svakom trenutku posjeti svog nadređenog i prodiskutira s njim nastali problem)
- **komunikacijsku politiku** (obuhvaća različite načine komunikacije unutar organizacije, kao i komunikaciju organizacije sa njenim okruženjem)

Programi predstavljaju jednokratne upravljačke odluke, pomoću kojih se vrši operacionalizacija konkretnih zadataka. Programi se vežu uz pojedinačne poslovne probleme odnosno zadatke, pa tako i poslovne odluke vezane za programe. Stoga su odluke vezane uz programe često kratkotrajne i podložne promjenama. Programima se definiraju konkretne aktivnosti i vrijeme potrebno za ostvarivanje pojedinih ciljeva i strategija organizacije. Najčešće su podijeljeni u različite faze, koje su vremenski ograničene, a obuhvaćaju različite projekte i planirane aktivnosti.

Planovi, kao i programi, predstavljaju jednokratne odluke, a karakteriziraju ih česte izmjene i kraći vremenski period koji obuhvaćaju. Planovi služe za operacionalizaciju konkretnih zadataka, a mogu se promatrati kao dijelovi programa. Predstavljaju konkretne aktivnosti, koje služe za postizanje postavljenih ciljeva i zadataka, a moraju sadržavati jasno definiran vremenski okvir, ljude koji će izvršiti planirane aktivnosti, kao i jasno definirane resurse kojima se raspolaže (Stanković i Đoković, 2019). Mogu biti definirani na dnevnom, tjednom i mjesečnom nivou.

3.2. Strateška vizija i misija

Jedan od ključnih zadataka strateškog upravljanja je dati organizaciji osjećaj smjera. Čini se da jaki lideri imaju jasnu i uvjerljivu viziju o tome gdje se nalazi organizacija i gdje trebaju ići, dovoljno su elokventni da ovu viziju prenesu drugima unutar organizacije i dosljedno

artikuliraju svoju viziju sve dok ne postane dio kulture organizacije (Westley i Mintzberg, 1989). Strateške odluke kojima se definiraju vizija i misija potrebno je donijeti prije definiranja odluka o poslovnim ciljevima na ostalim nivoima organizacije.

3.2.1. Vizija

Hitt i suradnici (2011, 17) navode kako, u domeni poslovanja, vizija predstavlja poželjno poslovanje organizacije u budućnosti – ono što organizacija želi biti i postići u budućnosti. Može se reći kako vizija predstavlja sliku poslovanja organizacije u budućem vremenu – ono što organizacija želi biti i postići u budućem vremenu.

Važno je napomenuti kako ostvarivanje vizije organizacije nije vremenski ograničeno, a oblikuju ju lideri odnosno menadžeri. Zadatak lidera je da oblikovanjem strateške vizije poduzeća probude entuzijazam zaposlenika kako bi ih motivirali na maksimalnu učinkovitost u poslovnim performansama, a posljedično i u estuarian ciljeva poslovanja” (Stanković i Đoković, 2019).

Izjava o viziji neke organizacije jasno daje do znanja gdje organizacija želi biti u budućnosti i prema čemu stremlji. U nastavku je navedeno nekoliko primjera izjave o viziji (<https://www.brex.com/journal/vision-statement-examples>):

- TED: “Širite ideje”
- Tesla: “Ubrzati prijelaz svijeta na održivu energiju”
- Uber: “Pokrećemo svijet otvaramo priliku”
- Whole Foods: “Nahraniti ljude i planet.”

3.2.2. Misija

Temeljna karakteristika pomoću koje se jasno može razlikovati vizija i misija, je vrijeme u kojem se organizacija predstavlja. Vizija se odnosi na buduću sliku organizacije i strateški pravac poslovnih aktivnosti, dok misija obuhvaća sadašnju svrhu i aktualni fokus poslovanja organizacije (Gamble i Thompson, 2011, str. 19). Misija je također jedan oblik strateške odluke organizacije, a njena svrha je dati trenutni identitet organizaciji i definirati njenu poslovnu kulturu (stavove, vrijednosti i vjerovanja), te svrhu poslovanja.

Misija razrađuje viziju i dovodi do njene realizacije. Certo i Peter (1991.) ističu kako misija organizacije predstavlja svrhu odnosno razlog zašto organizacije uopće postoje. Na primjer, misija poduzeća Kodak je "kupcima pružiti rješenja koja su im potrebna za snimanje, pohranu, obrađivanje, ispisivanje i prenošenje slike—bilo gdje i bilo kada." (<http://www.kodak.com/US/en/corp/careers/why/valuesmission.html>). Razlog postojanja tvrtke Kodak, odnosno njena misija, stoga se može opisati kao pružanje rješenja za obradu slika (potrošačima). Ova se misija usredotočuje na potrebe kupaca koju poduzeće nastoji zadovoljiti (potreba za slikanjem), a ne na proizvode koje tvrtka proizvodi (film i kamere). Stoga se može reći da je ova misija orijentirana na kupca, a ne na proizvod.

Važan prvi korak u procesu formuliranja misije je definiranje poslovanja organizacije (Hill i Jones, 2009). Prema Druker (1974), definicija bi trebala odgovoriti na slijedeća pitanja:

- 1) Što je naš posao?
- 2) Što će to biti?
- 3) Što bi trebalo biti?"

Druker smatra da odgovori na ova pitanja dovode do formuliranja misije organizacije. Abell (1980) smatra da odgovor na pitanje: "Što je naš posao?" treba sadržavati definiciju poslovanja u vidu tri dimenzije:

- čije potrebe organizacija nastoji zadovoljiti (koje skupine kupaca?),
- koju potrebu kupaca treba zadovoljiti (što treba kupcu?)
- kako zadovoljiti potrebe kupaca (kojim vještinama, znanjem ili kompetencijama).

Slika 6. u nastavku prikazuje navedene dimenzije definiranja misije organizacije.

Slika 6. Abellov okvir za definiranje i strateško planiranje poslovanja



Izvor: Abell, D.F., Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), p. 7.

Ovaj pristup naglašava potrebu za definiranjem poslovanja koje je usmjereno na kupca, a ne na proizvod. Za razliku od definiranja poslovanja usmjerenog na kupce, definiranje poslovanja usmjereno na proizvod usredotočuje se na karakteristike prodanih proizvoda i tržišta na kojima se poslužuje, a ne na to koje vrste potreba kupaca proizvodi zadovoljavaju. Prema Hill i Jones (2009), takav pristup zamagljuje pravu misiju tvrtke jer je proizvod samo fizička manifestacija primjene određene vještine za zadovoljenje određene potrebe za određenu skupinu kupaca. U praksi, ta se potreba može zadovoljiti na mnogo različitih načina i definiranje poslovanja koje je široko orijentirano na kupca identificira te načine i pomaže tvrtkama da opstaju u periodima velikih promjena u potražnji. Povijest je prepuna krhotina nekoć velikih korporacija koje nisu definirale svoje poslovanje prema kupcu ili su ga netočno definirali pa su na kraju propali. Kao primjer se mogu uzeti tvrtke uredske opreme iz 1950-ih i 1960-ih koje su svoje poslovanje definirale kao proizvodnju pisanih mašina. Ova definicija poslovanja orijentirana na proizvod zanemarila je činjenicu da su oni doista bili u poslu zadovoljavanja potreba kupaca za obradom informacija. Na žalost za te tvrtke, kada se pojavila nova tehnologija koja je bolje zadovoljavala

potrebe kupaca za obradom informacija (računala), potražnja za pisaćim strojevima strmoglavo se srušila. Posljednja velika tvrtka za pisaće strojeve, Smith Corona, bankrotirala je 1996.godine, kao žrtva uspjeha računalne tehnologije za obradu teksta.

Nasuprot tome, IBM je ispravno predvidio kakav će biti njegov posao. IBM je već 1950-ih godina bio vodeći u proizvodnji pisaćih strojeva i mehaničkog tabelarnog rada pomoću opreme koja je koristila tehnologiju bušenih kartica. Međutim, za razliku od mnogih svojih konkurenata, IBM je definirao svoje poslovanje kao pružanje sredstava za obradu i pohranu informacija, a ne samo kao opskrbljivanje pisaćim strojevima i mehaničkom opremom za tablično pisanje (Kidwell i Ceruzzi, 1994). S obzirom na ovako definirano poslovanje odnosno misiju tvrtke, kasniji pomaci tvrtke prema upotrebi računala, softverskih sustava, uredskih sustava i pisača čine se logičnim. U nastavku je navedeno nekoliko primjera izjava o misiji (<https://www.forbes.com/advisor/business/mission-statement-examples/>):

- American Express: "Postati ključni za naše klijente pružanjem diferenciranih proizvoda i usluga kako bismo im pomogli da ostvare svoje težnje."
- LEGO: "Nadahnuti i razviti graditelje sutrašnjice."
- Norwegian Cruise Line: "Pružiti iznimna iskustva odmora, koja pružaju strastveni članovi tima predani gostoprimstvu i inovacijama svjetske klase."
- IKEA: "Ponuditi širok raspon dobro dizajniranih, funkcionalnih proizvoda za opremanje doma po tako niskim cijenama da si ih može priuštiti što više ljudi."

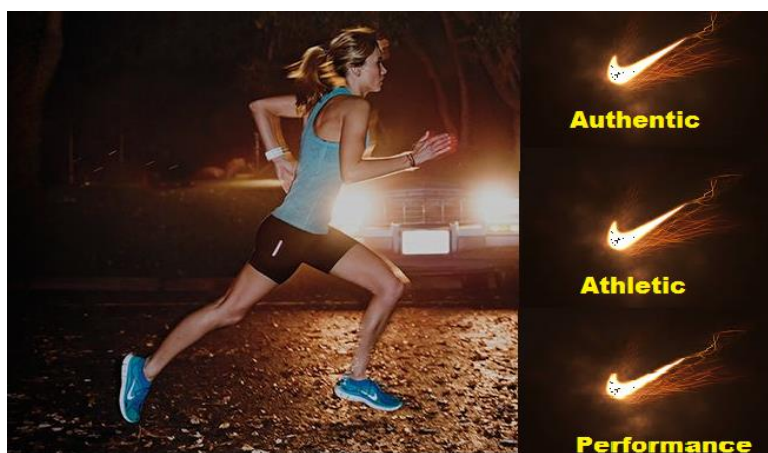
Stanković i Đoković (2019) kao najvažniji dio izjave o misiji ističu sažet opis trenutnog poslovanja organizacije. Prema ovim autorima, izjava o misiji trebala bi sadržavati barem neke od navedenih informacija:

- opis proizvoda i/ili usluga koje organizacija nudi,
- opis potreba proizvođača koje organizacija želi zadovoljiti
- način na koji će organizacija potrošačima omogućiti da zadovolje svoje potrebe
- pojašnjenje poslovne filozofije organizacije i njene temeljne vrijednosti
- pojašnjenje vizije organizacije
- ključne ciljeve organizacije

Misija organizacije često se izražava i kroz korporativne slogane, koji su kratki, često se ponavljaju i na taj način pozicioniraju u svijesti potrošača. U nastavku su navedeni neki primjeri korporativnih slogana, odnosno “brand mantri” (Keller, 2013, Urde, 2003, Aaker & Joachimsthaler, 2000).

- Nike: Authentic athletic performance
- Target: Good Design for everybody
- Apple: Think different

Slika 7. Brand mantra tvrtke Nike



Izvor: <https://nikevsunderarmour.wordpress.com/2014/11/07/part-i-product-related-attributes/>

3.2.3. Ciljevi organizacije

Ciljevi predstavljaju upravljačke odluke pomoću kojih se nastoji ostvariti željeno stanje putem unaprijed planiranih aktivnosti. Ciljevi ujedno predstavljaju i tzv. targete odnosno točno definirane poslovne rezultate koji ujedno čine i kriterij uspješnosti poslovanja, odnosno ostvarenih rezultata (Robbins i Coulter, 2012, str. 205).

Važno je napomenuti kako se ciljevi donose na svim organizacijskim nivoima. Tradicionalni pristup upravljanja, podrazumijeva zahtijeva definiranje ciljeva koje započinje od vrha organizacije, odnosno od top menadžmenta. Zatim se na temelju tih donesenih ciljeva na razini organizacije, definiraju ciljevi na nivou većih organizacijskih cjelina (npr. strategijske poslovne jedinice), te se zatim definiraju na razini poslovnih funkcija (npr. marketing, financije,

istraživanje i razvoj i dr.). Ciljevi se definiraju i na razini zaposlenika, pa svaki zaposlenik ima definirane individualne ciljeve. Nasuprot toga, realizacija ciljeva teče u suprotnom smjeru – od zaposlenika, poslovnih funkcija, do organizacijskih jedinica i top menadžmenta organizacije.

Osim tradicionalnog pristupa, organizacije koriste i Upravljanje putem ciljeva (Management by Objectives – MBO). Za razliku od tradicionalnog pristupa, ovaj pristup podrazumijeva formuliranje zajedničkih ciljeva i njihovu primjenu u evaluaciji rada zaposlenika (Robbins i Coulter, 2012, str. 209). Upravljanje putem ciljeva prikladno je za organizacije čije se poslovanje bazira na timovima, pri čemu su članovi tima zaduženi za postavljanje ciljeva i provjeru rezultata odnosno realizaciju ciljeva (Stanković i Đoković, 2019).

Prema Stanković i Đoković (2019), za Upravljanje putem ciljeva, karakteristično je slijedeće:

- ciljevi i strategije poslovanja formuliraju se na nivou korporacije
- ciljevi organizacije formuliraju se na nivou poslovnih jedinica
- za definiranje ciljeva na nivou poslovnih jedinica zaduženi su menadžeri pojedine poslovne jedinice
- način postizanja ciljeva definira se kroz akcijske planove
- prisutna je periodična provjera realizacije ciljeva
- prisutno je izvještavanje o napretku u realizaciji ciljeva

Motiviranje zaposlenika provodi se sistemom nagrađivanja kod ostvarenih rezultata. Istraživanja su pokazala da je MBO pristup formuliranju i realizaciji ciljeva primjeren suvremenim organizacijama (Locke i Latham, 2013), te da doprinosi povećanju poslovne učinkovitosti zaposlenika i pozitivno utječe na produktivnost organizacije.

Prema Batesonu i Hoffmanu (2013, str. 175-176), ciljevi formulirani na bilo kojem od organizacijskih nivoa, trebaju ispunjavati tzv. SMARRTT uvjete, odnosno trebaju biti:

- **Određeni (Specific)** – ciljevi trebaju biti jasno definirani, specifični i precizni
- **Mjerljivi (Measurable)** – ciljevi trebaju biti kvantitativno definirani odnosno određeni kako bi se mogli (iz)mjeriti što omogućava lakšu kontrolu ostvarivanja ciljeva i usporedbu sa zadanim i ostvarenim rezultatima

- **Dostižni (Achievable)** – ciljevi moraju biti realno ostvarljivi, odnosno dostižni, jer u suprotnom predstavljaju izvor frustracije i obeshrabrenosti zaposlenika
- **Relevantni (Relevant)** –ciljevi trebaju biti relevantni ljudima koji su zaduženi za njihovo ostvarivanje
- **Realistični (Realistic)** – ciljevi moraju biti realni, odnosno usklađeni sa realnim mogućnostima organizacije.
- **Vremenski određeni (Time-bound)** – ciljevi trebaju biti formulirani na način koji obuhvaća dimenziju vremena, odnosno konkretan vremenski period
- **Ciljani (Targeted)** – ciljevi se trebaju odnositi na jasno definirani ciljni tržišni segment (kupaca)

Treba napomenuti da postoje različite klasifikacije odnosno podjele ciljeva. Prema Stanković i Đoković (2019), ciljevi se mogu podijeliti prema slijedećim kriterijima:

- nivo menadžmenta (strateški, taktički, operativni)
- mogućnost kvantifikacije ciljeva (kvantitativni i kvalitativni)
- hijerarhijski nivo u organizaciji (neposredni i posredni)
- planski horizont (kratkoročni, srednjeročni i dugotrajni)
- nivo društvene odgovornosti (ekonomski ciljevi, briga za potrošače, briga za zaposlene, društveno odgovorno poslovanje, ekološki odgovorno poslovanje)

3.2.4. Strategije i strateško upravljanje

Strategije predstavljaju upravljačke odluke kojima se definira način ostvarivanja ciljeva organizacije. Formuliranje strategije stoga obuhvaća izbor različitih načina i puteva kojima se nastoji ostvariti definirani ciljevi organizacije i misija organizacije.

Thompson, Strickland i Gamble (2008), strategije definiraju kao niz unaprijed planiranih aktivnosti kojima je cilj privući kupce i zadovoljiti njihove potrebe, uz istovremeno postizanje ciljeva organizacije. Stoga ovi autori strateški menadžment promatraju kao niz aktivnosti pomoću kojih organizacija provodi svoju poslovnu strategiju. Pritom strateški menadžment odnosno strateško upravljanje obuhvaća sve važne funkcije upravljanja – planiranje,

organizaciju, liderstvo i kontrolu. Potrebno je još istaknuti kako su aktivnosti strateškog menadžmenta odnosno strateškog upravljanja uvijek usmjerene ka dugoročnom ostvarivanju ciljeva organizacije. Stanković i Đoković (2019) ističu i kako temelj strateških ciljeva čine dva aspekta poslovanja:

- 1) vrednovanje ponude od strane kupaca (korisnika, klijenata), i
- 2) profit koji organizacija ostvaruje obavljanjem svog poslovanja.

Važno je napomenuti i kako proces strateškog menadžmenta obuhvaća formuliranje strategije na svim nivoima organizacije, zatim stratešku implementaciju i konačno stratešku kontrolu. Svim fazama odnosno etapama procesa strateškog upravljanja zajednička je povratna veza koja predstavlja informacijski input za svaku prethodnu etapu. Na temelju faza strateškog upravljanja mogu se postaviti i tri glavna cilja tog procesa (Kadlec, 2013):

1. Kreiranje vrijednosti za potrošače

– vrijednost za potrošače predstavlja odnos koristi koju potrošači dobivaju i cijene koju za to plaćaju

- cilj je stvoriti ponudu veće vrijednosti od ponude konkurencije;

2. Postizanje konkurentske prednosti

– cilj je ostvariti dugoročnu konkurentsku prednost;

3. Ostvarivanje natprosječnog profita

– cilj je osigurati kontinuiran rast profita.

Stanković i Đoković (2019) navode kako proces formuliranja strategije obuhvaća:

- 1) prijedlog strateških alternativa (izbor novih strateških rješenja ili reviziju postojećih alternativa)
- 2) ocjena alternativa i donošenje odluke
- 3) strateški menadžment – utvrđivanje prioriteta realizacije strategija na pojedinim organizacijskim nivoima (korporativnim, poslovnim, funkcionalnim).

Organizacija može birati svoje poslovne strategije ovisno o tržišnim segmentima, proizvodu koji nudi, uslugama koje dizajnira, mogućnostima koje ima, partnerima koje ima, strukturi

troškova i modelu prihoda koji slijedi (Porter, 2001). Mješavina svih ovih elemenata organizacijama daje jedinstven položaj na tržištu kojeg je teško oponašati.

Thompson, Strickland i Gamble (2008) kao glavne odrednice strateškog upravljanja navode stratešku situaciju, stratešku poziciju i strateško ponašanje. Pritom se strateška situacija odnosi na veličinu tržišta i intenzitet konkurencije; strateška pozicija na poziciju organizacije u odnosu na ostale organizacije u istoj grani djelatnosti, dok strateško ponašanje obuhvaća odnos organizacije prema ostalim organizacijama u okruženju i može se manifestirati kao prilagođavanje (poslovanju lidera u toj grani industrije), suradnja (povezivanje s ostalim organizacijama) i konkurentsku borbu (karakteristična za tržišne lidere).

4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE NE PRIMJERU PODUZEĆA GAVRILOVIĆ d.o.o.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću Gavrilović d.o.o.

Gavrilović d.o.o. je jedna od najznačajnijih hrvatskih tvrtki za proizvodnju mesa i mesnatih proizvoda. Tvrtka je utemeljena 1690. godine u Petrinji kao mesarski obrt, a danas je u vlasništvu devete generacije obitelji Gavrilović, koja danas predstavlja uspješan brend. Iako svoje poslovanje temelji na tradicionalnim receptima proizvodnje, proizvodni pogoni Gavrilović d.o.o. opremljeni su najmodernijim industrijskim strojevima i proizvodnim linijama (https://hr.wikipedia.org/wiki/Gavrilovi%C4%87_d.o.o.).

4.2. Povijesni razvoj

Povijesni razvoj poduzeća Gavrilović d.d. seže još u 17. st. na područje Petrinje, kada nakon protjerivanja Turaka, Petrinja postaje središte cehovskog obrta. Među osnivačima mesarskog ceha u Petrinji nalaze se i braća Ivan i Petar Gavrilović.

Najvažniji povijesni događaji vezani uz razvoj poduzeća Gavrilović d.d. prikazani su u nastavku (<https://www.gavrilovic.hr/povijest/>):

- 1773. godine- osnivanje mesarskog ceha
- 1809.-1813. godine – Gavrilovići opskrbljuju Napoleonove trupe na području tadašnje Vojne krajine
- 1822. godine – Ivan Gavrilović osniva prvu manufakturu koja dobija koncesiju za opskrbu mesom za sve vojarne na području Vojne krajine
- 1809-1813. godine - mesari Josip i Ivan Gavrilović glavni su opskrbljivači Jelačićeve vojske
- 1883. godine – tvrtka je registrirana pod nazivom “Mate Gavrilović i drug”.
- 1889. godine – tvrtka Mate Gavrilović i drug mijenja naziv u Prva hrvatska tvornica salame, kobasica i sušena mesa
- 1891. godine - Prva hrvatska tvornica salame, kobasivca i sušena mesa ostvaruje veću prodaju od inozemne konkurencije

- 1906.godine – potpuna modernizacija tvornice koja zapošljava 120 zaposlenika i svoje proizvode prodaje u Ugarskoj, Njemačkoj, Bosni, Švicarskoj, Maloj Aziji, Palestini i Egiptu
- 1906. godine – u Beču se otvara lijepo i moderno opremljena mesnica
- 1912. godine- uređen je prvi odvojeni salamski pogon (zbog izuzetne potražnje)
- 1926. godine – lik Jelice postaje zaštitni znak svih Gavrilović proizvoda
- 1938. godine – širenje asortimana na mortadele i paštete
- 1945. godine- završetkom II svjetskog rata tvornica je konfiscirana, a obitelj Gavrilović odlazi u emigraciju
- 1952. godine – širenje izvoza na području Europe;
- 1965. godine - otvorena nova, moderna tvornica sa povećanim kapacitetom proizvodnje
- 1968. godine- zlatnom medaljom nagrađene Gavrilović salama, buđola, Petrinjske kobasice, frankfurtske kobasice, Gavrilovićeva pašteta i goveđi gulaš
- 1991. godine – tvornica završava u stečaju, Gjuro II. Gavrilović ju kupuje i vraća u posjed obitelji Gavrilović
- 2003. godine – znak *Izvorno hrvatsko* Hrvatske gospodarske komore (HGK) dodijeljen je Zimskoj salami i Kulenu, a Jetrenoj pašteti i Mesnom doručku dodijeljen je znak HGK *Hrvatska kvaliteta*.
- 2008.godine –Gavrilović je najbolje ocijenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji
- 2012. -2021.godine – kontinuirano osvajanje zlatnih i srebrnih medalja od strane europske organizacije za nezavisno testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda (DLG)
- 2020. godine istraživanja pokazuju kako Gavrilović proizvode prihvaća i prepoznaje Generacija Z
- 2021. godine pored salama i kobasica, zlatne medalje dodijeljene su novoj liniji pašteta
- 2022. godine - Generacija Z Gavrilović opisuje kao najcool brend u 2022. godini
- 2023. godine – Gavrilović je najuspješniji prodavač pašteta na području Republike Hrvatske
- 2024. godine – novi oblici pakiranja pašteta

4.3. Strateško upravljanje tvrtke Gavrilović d.o.o.

4.3.1. Vizija

Prema službenim stranicama tvrtke Gavrilović d.o.o, vizija tvrtke je pokretanje regionalne ekonomije, globalna leaderska pozicija i promicanje tradicionalnih mesnih specijaliteta. (<https://www.gavrilovic.hr/korporativna-politika/>).

Slogan tvrtke glasi „MAKING LOCAL FOOD A GLOBAL TREAT“. Iz slogana tvrtke vidljivo je da je vizija tvrtke Gavrilović usmjerena i na globalni izvoz svojih proizvoda, ističući pritom autohtono porijeklo tj. tradicionalne recapture.

4.3.2. Misija

Misijom tvrtke Gavrilović d.o.o. smatra “stvaranje prepoznatljivog okusa, te pružanje jedinstvenog Gavrilović užitka potrošačima, koristeći najkvalitetnije sastojke uz upotrebu suvremenih tehnologija i procesa.“ (<https://www.gavrilovic.hr/korporativna-politika/>).

Gavrilović d.o.o. kao temeljni razlog postojanja tvrtke navodi strast prema stvaranju mesnih specijaliteta, a brend mantra glasi „MAKING PEOPLE ENJOY WHAT THEY EAT“.

4.3.3. Strategija

Na internet stranicama tvrtke (<https://www.gavrilovic.hr/korporativna-politika/>), navedeno je kako je strategija poslovanja usmjerena na primjenu novih tehnologija, kontrolu i upravljanje svim procesima, kontinuirano informiranje i educiranje zaposlenika i potrošača. Primjenom ove strategije tvrtka kontinuirano poboljšava vlastiti sustav poslovanja.

Strategija poslovanja uključuje i zadovoljavanje strogih normi kvalitete kojima se potrošačima jamči visoka kvaliteta i najviši stupanj sigurnosti proizvoda uz maksimalnu brigu o okolišu.

Kontinuirano investiranje također je dio strategije poslovanja. Kontinuiranim investiranjem ulaže se u poboljšanje konkurentnosti kojom se nastoji ostvariti strateški cilj povećanja udjela na hrvatskom tržištu i povećanje izvoza prema europskom tržištu (<https://www.gavrilovic.hr/korporativna-politika/>).

4.3.4. Politika kvalitete

Politika kvalitete značajan je dio strateškog upravljanja. Gavrilović d.o.o. svojim potrošačima jamči autentičnost, legalnost, visoku kvalitetu i najviši stupanj sigurnosti proizvoda uz maksimalnu brigu o okolišu i energiji te zaštiti osobnih podataka. U poslovanje tvrtke integrirana je i održivost i društvena odgovornost, koje čine sastavni dio strateškog odlučivanja tvrtke, koja prihvaća svoju odgovornost za utjecaje svojih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš. To podrazumijeva transparentno i etično ponašanje svih zaposlenika koje doprinosi održivom razvoju i u skladu je s promjenjivim zakonima i međunarodnim normama ponašanja (<https://www.gavrilovic.hr/korporativna-politika/>).

Temelj politike kvalitete čine korporativne vrijednosti tvrtke Gavrilović d.o.o., koje predstavljaju šest temeljnih načela koji čine nit vodilju u svakodnevnom radu tvrtke. To su:

1. **Kvaliteta poslovanja** – primjenom najviših standarda kvalitete u domeni proizvodnje, sigurnosti hrane, zaštite okoliša i održivosti poslovanja
2. **Odgovornost** – u izvođenju poslovnih aktivnosti, zadataka i ispunjavanju obaveza, kao i u predanosti zajedničkim ciljevima i ostvarivanju zadovoljstva kupaca
3. **Učinkovitost** i pravovremenost u obavljanju poslova i radnih zadataka.
4. **Poštovanje i suradnja** – u odnosu sa zaposlenicima, dobavljačima i kupcima, izgradnja odnosa koji se temelje na uzajamnom povjerenju, iskrenosti i poštovanju.
5. **Otvorena komunikacija** – transparentna i pravovremena komunikacija, te otvorenost za drugačija mišljenja i stavove
6. **Spremnost na učenje** – poslovanje tvrtke se temelji na spremnosti za konstantno učenje i unapređivanje svog znanja i vještina tijekom cijelog radnog odnosa, a u svrhu zadržavanja vodećeg položaja na tržištu.

4.4. Analiza internog i eksternog okruženja poduzeća Gavrilović d.o.o.

Analiza internog i eksternog okruženja poduzeća Gavrilović d.o.o. provedena je na temelju SWOT i PEST analize te Porterovog modela konkurentskih snaga.

Cilj provođenja PEST analize je prepoznavanje i kategorizacija najvažnijih faktora kojima se definira sadašnjost i budućnost poduzeća. Ovom analizom utvrditi će se međusobni utjecaj i međudjelovanje tih činitelja, kako bi se učinkovitije i lakše prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće.

Tablica 1. Prikaz PEST analize tržišne pozicije poduzeća Gavrilović d.o.o.

| POLITIČKO PRAVNI ASPEKTI | PRILIKE + | PRIJETNJE - |
|---------------------------------------|------------------|--------------------|
| Stabilnost Vlade u državi | | ✓ |
| Pravna regulative | ✓ | |
| Varijabilnost politike | | ✓ |
| EKONOMSKI ASPEKT | | |
| Ekonomsko i gospodarsko stanje države | | ✓ |
| Naklonost stranih investitora | ✓ | |
| Konkurencija | | ✓ |
| SOCIJALNI ASPEKT | | |

| | | |
|----------------------------|---|---|
| | | |
| Životni trendovi i navike | ✓ | |
| Demografski podaci | | ✓ |
| Stavovi kupaca i potrošača | ✓ | |
| TEHNOLOŠKI ASPEKT | | |
| Tehnološka implementacija | ✓ | |

Izvor: samostalni rad autora

Iz PEST analize vidljivo je da sa političko-pravnog aspekta, nestabilnost Vlade i varijabilnost politika predstavljaju prijetnju eksternog okruženja, dok pravna regulative u domeni mesne industrije predstavlja prednost.

Sa ekonomskog aspekta, opće ekonomsko stanje države i velika konkurencija u domeni proizvodnje i prerade mesnih proizvoda predstavlja prijetnju. No zainteresiranost stranih investitora za tradicionalne recepture predstavlja priliku.

Socijalni aspekt analiziran kroz životne trendove i navike, demografske podatke te stavove kupaca i potrošača. Životni trendovi i navike suvremenog društva predstavljaju priliku za Gavrilović d.o.o. obzirom da je sve manje domaćinstava koji uzgajaju svoje meso, a život u gradovima i brzi ritam suvremenog života pogoduju kupnji gotovih mesnatih i suhomesnatih proizvoda. Kupci i potrošači imaju pozitivan stav prema Gavrilović d.o.o. što je rezultat dugotrajne prisutnosti na tržištu, međunarodnih priznanja, kao i tradicionalnih receptura koje se koriste u proizvodnji. Demografski podaci predstavljaju prijetnju obzirom da je natalitet u Hrvatskoj u padu, a prisutan je i značajan postotak iseljavanja mlađih generacija iz Hrvatske.

Sa tehnološkog aspekta, proizvodnja usklađena sa najnovijim tehnološkim dostignućima, predstavlja priliku za daljnji rast i razvoj Gavrilović d.o.o.

Za detaljniju analizu eksternog okruženja provedena je i analiza na temelju Porterovog modela konkurentskih snaga, koji omogućuje bolje razumijevanje konkurentskog okruženja i pronalazak vlastitih snaga.

Porterov model pet konkurentskih snaga obuhvaća:

1) Intenzitet konkurencije

Gavrilović d.o.o. posluje u okruženju visoke konkurentnosti, što je inverzno u pogledu atraktivnosti ove grane industrije. Obzirom na veliki broj konkurenata i kontinuirano povećanje ponude na tržištu, cijena suhomesnatih proizvoda opada. Stoga je nužna diferencijacija vlastitih proizvoda i brenda kroz pojačana ulaganja u marketinške aktivnosti. Najveći konkurenti poduzeća Gavrilović su PIK Vrbovec, PPK i Braća Pivac (Poslovna Hrvatska). Npr. čajna kobasica koja je ujedno i jedan od najprepoznatljivih proizvoda poduzeća Gavrilović d.o.o. može se pronaći i u ponudi poduzeća PIK, Podravka, Kraš, Sljeme i drugih. Također, postoje i drugi konkurentski proizvodi sličnih karakteristika, a drugog naziva i povoljne cijene (npr. zimsko kobasica, mediteranska kobasica i dr.) koji se također nalaze u ponudi konkurentskih proizvođača.

2) Prijetnje koje nastaju kao posljedica ulaska novih konkurenata na tržište

Obzirom da je riječ o grani industrije visoke konkurentnosti, rizik ulaska novih konkurenata na tržište je velik, no zahvaljujući međunarodnim nagradama za kvalitetu svojih proizvoda, kao i kontinuiranom unaprijeđivanju i modernizaciji procesa proizvodnje, Gavrilović d.o.o. zadržava vodeću poziciju u domeni suhomesnate industrije na području Republike Hrvatske. No novi konkurenti uvijek predstavljaju potencijalnu prijetnju oslabljivanju te vodeće pozicije.

3) Prijetnje koje nastaju pri ulasku supstitucijskih proizvoda

Obzirom na sve veću popularnost zdravog načina života, na tržištu je i sve više proizvođača veganskih proizvoda koji se koriste kao zamjena za meso i mesne proizvode. To su tzv. "plant based", odnosno biljni proizvodi koji čije tržište ubrzano raste (Meatless, Beyond Meat i dr).

4) Pregovaračka moć kupaca

Za proizvodnju mesnih i suhomesnatih proizvoda karakterističan je veliki broj potencijalnih kupaca, kao i veliki broj konkurentskih poduzeća, što bitno utječe i na krajnju cijenu proizvoda. Stoga se može reći da je pregovaračka moć kupaca umjerena do visoka, te da je za poduzeće od velike važnosti prikupiti povratne informacije o mišljenjima i stavovima potrošača, odnosno kupaca i prema njima prilagoditi definiranje strategije i smjer razvoja poduzeća. Drugim riječima, poduzeće treba nastojati predvidjeti potrebe kupaca i zadovoljiti ih u što većem postotku.

5) Pregovaračka moć dobavljača

Pregovaračku moć dobavljača određuje broj dobavljača i njihov utjecaj na povećanje cijena proizvoda. U poslovanju poduzeća Gavrlivić d.o.o. značajan je udio uvoznih sirovina, naročito svinjskog mesa, jer sadašnja svinjogojska proizvodnja u Hrvatskoj ne zadovoljava, kako na razini proizvodnje, tako još više po kvaliteti proizvedenog mesa (Zmaić i sur., 2010.). Poduzeće posluje s većim brojem dobavljača kako bi osiguralo raznovrsnost svoje ponude, što smanjuje pregovaračku moć dobavljača. No obzirom na potencijalni nedostatak sirovina, pregovaračka moć dobavljača ne smije biti zanemarena.

U nastavku je prikazana i SWOT analiza tržišne pozicije tvrtke Gavrilović d.o.o. Tablica 2. Prikaz SWOT analiza tržišne pozicije tvrtke Gavrilović d.o.o.

| SNAGE | SLABOSTI |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Dugogodišnja prisutnost na tržištu- Kvalitetan menadžment- Financijska stabilnost- Brendirani proizvodi | <ul style="list-style-type: none">- jako oslanjanje na tradiciju rezultira manjom fleksibilnost u prihvaćanju promjena koje donosi suvremeno tržište- slaba infiltracija na EU tržištu |

| PRILIKE | PRIJETNJE |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Rast potražnje - Manjak kvalitetne konkurencije - Zapošljavanje mladih ljudi - Poticanje domaće proizvodnje preko raznih poticaja za poljoprivrednike | <ul style="list-style-type: none"> - Uvoz nekvalitetnih proizvoda - Povećanje inflacije - Konkurencija - Odljev mlade radne snage - Promjena prehrambenih navika kupaca - Nedostatak prehrambenih sirovina |

*Izvor: samostalni rad autora, prema dostupnim podacima poduzeća Gavrilović d.d.
(<https://www.gavrilovic.hr/hr/novosti/>)*

Iz tablice 1. vidljivo je da snagu poduzeća Gavrilović predstavlja dugogodišnja tradicija, odnosno dugogodišnja prisutnost na tržištu. Također snagu tvrtke predstavlja i financijska stabilnost koja je posljedica dugogodišnjeg uspješnog poslovanja, kao i brendirani proizvodi koji su uvelike prepoznatljivi.

Slabost poduzeća čini sporija reakcija poduzeća na brze promjene iz okruženja, kao i nedovoljno razvijena izvozna orijentacija prema EU tržištu.

Prilike poduzeća Gavrilović d.o.o. su poticanje domaće proizvodnje preko raznih poticaja za poljoprivrednike, kao i mogućnost rasta koja je posljedica velike potražnje za proizvodima tvrtke.

Povećanje inflacije i uvoz nekvalitetnih proizvoda također predstavljaju prijetnju poslovanju i ostvarivanju strateških ciljeva. Nedostatak radne snage i odljev visokokvalitetnih kadrova iz Hrvatske, također predstavlja prijetnju, kao i potencijalni nedostatak sirovina.

Iz analize internog i eksternog okruženja poduzeća Gavrilović d.o.o. vidljivo je da ovo poduzeće dobro poznaje svoje okruženje, prati promjene koje se događaju u njemu te im se uspješno prilagođava. Dugi vremenski period u kojem je poduzeća prisutno na tržištu pokazatelj je njegove sposobnosti prilagodbe promjenama do kojih dolazi u vanjskom okruženju.

Gavrilović d.o.o. jedno je od najuspješnijih hrvatskih poduzeća čija je kvaliteta proizvoda međunarodno priznata i prepoznata što pokazuju međunarodna priznanja i nagrade, kao i izvoz proizvoda na strana tržišta. Bitno je napomenuti kako je vidljivo Gavrilović d.o.o. ostaje dosljedan kriterijima i standardima vrhunske kvalitete svojih proizvoda tijekom svih devet (9) generacija vlasnika. Također je važno napomenuti kako poslovanje ovog poduzeća karakterizira i širenje asortimana i kreiranje i ponuda novih proizvoda kojima se nastoji zadržati konkurentna prednost i visoka pozicija na tržištu, te povećati profit poduzeća.

Na temelju provedene analize može se reći da Gavrilović d.o.o. svojim strateškim odlukama i strateškim upravljanjem ostvaruje viziju poduzeća (MAKING LOCAL FOOD A GLOBAL TREAT), ističući pritom autohtono porijeklo tj tradicionalne recepture.

Tradicionalne recepture i ponuda autohtonog proizvoda osnova su na temelju koje Gavrilović d.o.o. ostvaruje misiju poduzeća, odnosno “stvaranje prepoznatljivog okusa, te pružanje jedinstvenog Gavrilović užitka potrošačima, koristeći najkvalitetnije sastojke uz upotrebu suvremenih tehnologija i procesa” (MAKING PEOPLE ENJOY WHAT THEY EAT)

5. ZAKLJUČAK

Strateško upravljanje proces je koji objedinjuje strateško planiranje i strateško odlučivanje. Krajnji cilj strateškog upravljanja poduzeća je ostvarivanje profita i konkurentske prednosti na tržištu kroz ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, kao i vizije i misije poduzeća.

Bitna dimenzija strateškog upravljanja je formuliranje strategije poslovanja koja se definira na temelju interne i eksterne analize okruženja. Interna analiza obuhvaća analizu unutarnjih faktora poduzeća, eksterna analiza predstavlja analizu vanjskog okruženja. Analiza internog okruženja obuhvaća analizu organizacijske strukture, organizacijske kulture i resursa poduzeća, dok analiza eksternog okruženja obuhvaća analizu opće i poslovne okoline. Za analizu eksternog okruženja koristi se PEST analiza i Porterov model konkurentskih snaga, a SWOT analiza predstavlja koristan alat za sažimanje analize internog i eksternog okruženja.

Analiza okruženja i dobro poznavanje okruženja temelj su za kvalitetno strateško upravljanje poduzećem. Osnovne odrednice strateškog upravljanja su upravljačke odluke, strateška vizija i misija, te formuliranje strategije, njena implementacija i kontrola. Vizija i misija poduzeća definiraju dugoročne ciljeve i smjernice poslovanja, te se na temelju njih formulira cjelokupna strategija poslovanja. Odabrana strategija poduzeća treba osigurati ostvarenje planiranih ciljeva i stvaranje konkurentske prednosti poduzeća što vodi njegovoj profitabilnosti.

Kontrola primjenjene strategije važna je komponenta strateškog upravljanja. Kontrolom strategije mjere se postignuti rezultati i uspoređuju sa očekivanim rezultatima primjene strateških odluka i strateških aktivnosti. Ukoliko su prisutna odstupanja pristupa se korekcijama aktivnosti i ciljeva. Stoga se na može reći da je strateško upravljanje dinamičan proces kojemu je cilj ostvarivanje profita i konkurentske prednosti na temelju formuliranih ciljeva i zadataka poslovanja, uz praćenje promjena u okruženju i prilagodbu poslovnih aktivnosti situaciji na tržištu.

Analizom strateškog upravljanja poduzeća Gavrilović d.o.o. utvrđeno je da je to poduzeće čiji se poslovni uspjeh proteže kroz 9 generacija, što pokazuje da je ovo poduzeće strateški vođeno te da je strateško upravljanje ovim poduzećem učinkovito, jer vodi dugoročnoj konkurentskoj prednosti i profitabilnosti poduzeća.

LITERATURA

1. Abell, D.F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
2. Aaker, D.A., Joachimstahler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
3. Bateson, J., Hoffman, K. D. (2013). *Marketing usluga*. Data status, Beograd.
4. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.). *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija.
5. Buble, Marin (2006.). *Osnove menadžmenta*. Zagreb, Sinergija.
6. Certo, S.C, Peter, J.P. (1991.) *Strategic management: concepts and applications*, McGrawHill, New York
7. Coulter, M. (2013.) *Strategic Management in Action*, Pearson Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
8. Drucker, P.F. (1974). *Management—Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), pp. 74–94.
9. Gamble, J. E.; Strickland, A. J.; Thompson, A. A. (2008). *Strateški menadžment*. 14. izd. Zagreb, Mate d.o.o.
10. Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2009). *Essentials of strategic management*, <http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/241/strategic-management-hill-melson.pdf?sequence=1>, (12.06.2024.)
11. Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskisson, R.E. (2011.) *Strategic management: competitiveness and globalization*, South-Western, Cengage Learning, Mason OH.
12. Hruška, T. (2013). *Materijali za nastavu: Strateški menadžment*. Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb.
13. Hunger, J. D. (2020). *Essentials of strategic management*, [Essentials of Strategic Management \(5th Edition\) \(gci.edu.np\)](https://www.gci.edu/np/essentials-of-strategic-management-5th-edition), (10.06.2024.)
14. Kadlec, Ž. (2013). *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(1), 4956-0.
15. Keller, K.L., (2013). *Strategic Brand Management, Building. Measuring and Managing Brand Equity*. England: Pearson Education Limited.

16. Kidwell, P.A., Ceruzzi, P.E., (1994). Landmarks in Digital Computing. Washington, DC: Smithsonian Institute.
17. Locke, E. A., Latham, G. P. (2013). New developments in goal setting and task performance (Vol. 24, p. 664). New York: Routledge.
18. Mission statement examples for you Business.
<https://www.forbes.com/advisor/business/mission-statement-examples>, (03.09.2024.)
19. Porter, M. (2008). Konkurentaska prednost: Postizanje i odrzavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA.
20. Poslovna Hrvatska, www.poslovna.hr, (12.09.2024).
21. Robbins, S.P., Coulter, M. (2012). Management. Essex: Pearson.
22. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina (2008.). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga.
23. Stanković, J., Đoković, F. (2019) Strategijski menadžment, Beograd, https://www.researchgate.net/publication/337144164_Strategijski_menadzment, (16.06.2024.)
24. Thompson, Arthur A. jr.; Strickland, Alonzo J.; Gamble, John E. (2008.). Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. 14. izd. Zagreb, Mate.
25. Urde, M, (2003). Core value-based corporate brand building. European Journal of Marketing. Vol. 37 Iss. 7/8. 1017 – 1040.
26. Westley, F. Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. Strategic Management Journal 10 (Special Issue, 1989): 17–32
27. Vision statement examples to help you own, <https://www.brex.com/journal/vision-statement-examples>, (03.09.2024.)
28. Zmaić, K., Antunović, Z., Mijić, P. (2010): Stanje i perspektiva proizvodnje mesa u osječko-baranjskoj županiji. U: Senčić, Đ., Proizvodnja mesa, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek

POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA

| | |
|---|----|
| Slika 1. Proces strateškog upravljanja | 5 |
| Slika 2. SWOT analiza | 7 |
| Slika 3. SWOT matrica | 8 |
| Slika 4. PEST analiza..... | 10 |
| Slika 5. Veza vizije, misije, ciljeva, strategija i zadataka | 14 |
| Slika 6. Abellov okvir za definiranje i strateško planiranje poslovanja | 18 |
| Slika 7. Brand mantra tvrtke Nike | 21 |

POPIS TABLICA

| | |
|--|----|
| Tablica 1. Prikaz PEST analize tržišne pozicije tvrtke Gavrilović d.o.o..... | 31 |
| Tablica 2. SWOT analiza tržišne pozicije tvrtke Gavrilović d.o.o..... | 34 |