

Strateški menadžment u malom gospodarstvu na primjeru ugostiteljskog obrta "Porta Pranzo"

Pupis, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:676578>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

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



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Diplomski sveučilišni studij

KARLA PUPIS

**Strateški menadžment u malom gospodarstvu na primjeru ugostiteljskog
obrta "Porta Pranzo"**

**Strategic management in small business entities on the example of the
catering business "Porta Pranzo"**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Diplomski sveučilišni studij

Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Strateški menadžment u malom gospodarstvu na primjeru
ugostiteljskog obrta "Porta Pranzo"**

**Strategic management in small business entities on the example of
the catering business "Porta Pranzo"**

Diplomski rad

Kolegij: Strateški menadžment

Student: Karla Papis

Mentor: Prof. dr. sc. Marko Perić

Matični broj: **4007/23**

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Karla Pupis

(ime i prezime studenta)

4007DO23

(matični broj studenta)

Strateški menadžment u malom gospodarstvu na primjeru ugostiteljskog obrta "Porta Pranzo"

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____ 26.08.2024. _____

Karla Pupis

Potpis studenta

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentoru prof. dr. sc. Marku Periću na vodstvu i pomoći pri izradi ovog rada.

Zahvaljujem se cijeloj obitelji, bratu, dečku i prijateljima na neizmjerne podršci tijekom studija.

Najveće i posebno hvala mami Zvezdani i tati Armandu koji su mi u životu dali sve.

Sažetak

Strateški menadžment najvažniji je dio uspjeha u poslovanju poduzeća. Pomoću strategije određeno poduzeće pokazuje na koji način posluje i ostvaruje svoju misiju, viziju i zadane strateške ciljeve. Strategiju definira vlasnik poduzeća na temelju trenutnog stanja poduzeća. Važno je da poduzeće razvije strategiju koja je prilagođena njemu, a razlikuje se od strategije konkurenata. Osnovni djelovi procesa strateškog menadžmenta su: analiza interne i eksterne okoline poduzeća, postavljanje misije vizije i strateških ciljeva, formuliranje strategije pomoću strategija na korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj razini, evaluacija i implementacija odabrane strategije i stratešku kontrolu. U ovom diplomskom radu objasnile su se i definirale sve stavke tog procesa. U istraživačkom dijelu rada odabrano je mikro poduzeće to jest ugostiteljski obrt "Porta Pranzo" te se analiziralo poslovanje. Za analizu koristili su se primarni podatci koji su sakupljeni prilikom intervjua s vlasnicom obrta. Analizom se želi objasniti strateški menadžment na primjeru i olakšati poslovanje samog poduzeća.

Ključne riječi: strateški menadžment; strategija; obrt

Sadržaj

Uvod	1
1. Teorijski okvir strateškog menadžmenta	3
1.1. Definiranje strategije i strateškog menadžmenta	3
1.2. Proces strateškog menadžmenta.....	4
1.1.1. Analiza okoline	5
1.1.2. Definiranje usmjerenja organizacije	9
1.1.3. Formulacija strategije.....	10
1.1.4. Implementacija strategije	16
1.1.5. Strateška kontrola.....	22
1.3. Uloga menadžera u strateškom menadžmentu	24
2. Obilježja malog gospodarstva	25
2.1. Definiranje malog gospodarstva.....	25
2.2. Prednosti malih gospodarstva.....	26
2.3. Nedostaci malih gospodarstava	27
2.4. Potencijalne strategije u malom gospodarstvu	28
3. Formuliranje strategije na primjeru ugostiteljskog obrta “Porta Pranzo”	30
3.1. Osnovni podaci o U. O. “Porta Pranzo”	30
3.2. Investicijska politika U. O. “Porta Pranzo”	31
3.3. Analiza okoline U. O. “Porta Pranzo”	32
3.4. SWOT matrica obrta	38
3.5. Misija, vizija i strateški ciljevi U. O. “Porta Pranzo”	40
3.6. Formulacija strategije U. O. “Porta Pranzo”	40
3.7. BCG matrica obrta	41
3.8. Implementacija strategije U. O. “Porta Pranzo”	42
3.9. Strateška kontrola U. O. “Porta Pranzo”	44
3.10. Strateške smjernice budućeg razvoja obrta	44

Zaključak.....	45
Bibliografija.....	47
Popis ilustracija.....	48

Uvod

Formulacija strategije smatra se najvažnijom funkcijom procesa strateškog menadžmenta. U današnje vrijeme cilj nekog poduzeća je proizvesti proizvode uz što niže troškove te biti bolju od konkurencije. Sve veću ulogu u poslovanju imaju inovativnost, unaprjeđenje proizvodnih procesa i marketing. Poduzeća posluju u turbulentnoj i promjenjivoj okolini te sve više teže ostvarenju boljih rezultata i očuvanju konkurentne prednosti. Formuliranje strategije proizlazi iz definiranja misije, vizije i ciljeva poduzeća pri čemu je potrebno odraditi aktivnosti kao što su analiziranje, kontroliranje, planiranje i odabir mogućnosti kako bi se zadani ciljevi poduzeća postigli.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je formulacija strategije na primjeru slučaja ugostiteljskog obrta 'Porta Pranzo'. Cilj rada je jasnije prikazati cijeli proces strateškog menadžmenta i što ono obuhvaća te uvidjeti koliko je menadžment važan u poslovanju malih poduzeća. Svrha je prikazati formulaciju strategije kao važan i presudni čimbenik za uspješno poslovanje poduzeća.

Pri pisanju diplomskog rada korištena je deskriptivna metoda. Primarni podatci dobiveni su pomoću odrađenog intervjua s vlasnicom poduzeća, a sekundarni podatci preuzeti su s web stranica, dobiveni su s analizom i istraživanjem znanstvenih članaka i literature. Neki djelovi istraživačkog djela rada temelje se na logičkom zaključivanju autora pri čemu su se prvo iznijele činjenice i informacije na temelju čega se je došlo do zaključka.

Diplomski rad strukturiran je u tri poglavlja koja su međusobno povezana te zajedno obrađuju temu strateškog menadžmenta. Rad započinje uvodom u kojem je definiran predmet rada te ciljevi rada i istraživanja. Prvi dio rada odnosi se na teorijski okvir strateškog menadžmenta. Definirali su se pojmovi strategije i strateškog menadžmenta, proces strateškog menadžmenta i njegovih pet etapa te uloga menadžera u ovom procesu. Ovaj dio podijeljen je na tri podnaslova.

Drugi dio rada uključuje podatke o malom gospodarstvu. Definirano je malo gospodarstvo te njegove prednosti i nedostaci. Malo gospodarstvo važno za razvoj Hrvatske te uvelike pridonosi razvoju same države. Treći dio odnosi se na istraživački dio i primjer strateškog menadžmenta na slučaju ugostiteljskog obrta 'Porta Pranzo'. Za početak izneseni su osnovni podatci o obrtu, njegova djelatnost i dosadašnje investicije. Nakon toga kreće proces strateškog menadžmenta kroz svih pet etapa s prikazima SWOT matrice i BCG matrice obrta.

Određene su neke od budućih smjernica obrta koje će se pokušati ostvariti u bližoj budućnosti. Zadnji dio rada odnosi se na zaključak u kojem se na temelju istraživačkog dijela donosi zaključak i činjenice koje podupiru ovo istraživanje.

1. Teorijski okvir strateškog menadžmenta

U ovom, prvom poglavlju diplomskog rada definirati će se strategija, menadžment i strateški menadžment te proces strateškog menadžmenta i sve što ono obuhvaća.

1.1. Definiranje strategije i strateškog menadžmenta

Prije definiranja strateškog menadžmenta, treba razumijeti dvije osnovne riječi od kojih je sačinjen, a to su strategija i menadžment.

Strategiju nekog poduzeća može se definirati kao osnovni smjer poslovanja poduzeća i menadžmenta ljudskih potencijala kao sustavni koncept koji brine o razvoju jednog od najvažnijih resursa svakog poduzeća. Strategos ili general izvodi se iz stratos (vojska) i agein (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija „umijeće vođenja vojske“.¹ Za strategiju se može reći i da je osnovna nit vodilja svakog poduzeća, a ljudski potencijali su osnova za provođenje strategije u poduzeću. Ona predstavlja kulturu organizacije i poslovni rizik. Strategija definira kako postići zadane ciljeve te predvodi teoriju kako postići konkurentsku prednost nad ostalim poduzećima.

Peter F. Drucker prvi je identificirao menadžment kao neovisnu autorsku discipline korporacije (1946.) i praksu upravljanja (1954.).² Postoji mnogo definicija menadžmenta no ona najjednostavnija i najpoznatija je da je menadžment process pomoću kojeg se inputi transformiraju u outpute. (Sikavica i sur., 2008.) i da menadžment oblikuje i održava okruženje kako bi se ostvarili zadani ciljevi poduzeća. Menadžment kao proces je vrlo kompleksan pojam i sastoji se od pet glavnih funkcija a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.³ Kako bi se pojam menadžmenta lakše odredio potrebno je sagledati upravljačke aktivnosti. Menadžment ne podrazumijeva proces izdavanja naredba zaposlenima i način na koji će obavljati svoj posao, već su to kompleksne i dinamične tehnike.

Strateški menadžment jednako je teško definirati kao i strategiju, no Buble ga je definirao kao proces odluka i aktivnosti, kao način vođenja organizacije, kao način usklađivanja prilika i sposobnosti organizacije te da je cilj strateškog menadžmenta ostvariti održivu konkurentsku

¹ Buble, Strateški menadžment, 3

² Gao, F., L. M., i Clarke, S. "Knowledge, management, and knowledge management in business operations", (Znanje, menadžment i upravljanje znanjem u poslovanju), 7

³ Kadlec, Strateški menadžment vs. strateško planiranje, 1

prednost. Za strateški menadžment može se reći da je kontinuirani i iterativni proces koji se bavi poduzetničkim radom za organizaciju, s organizacijskom obnovom i rastom te s razvojem i korištenjem strategije koja je vodič za operacije organizacije.⁴ Područje strateškog menadžmenta brzo se razvilo tijekom posljednjih četiri do pet desetljeća. U općem kontekstu, fokus područja brzo se pomaknuo s početnog „financijskog proračuna” u kasnih 50-ih, prema fenomenu globalizacije i učećoj organizaciji danas. U 60-ima, strateško upravljanje više se odnosilo na korporativno planiranje, a time i na formalizaciju proces planiranja. U 70-ima je tržišno pozicioniranje postalo ključno pitanje za tvrtke koje se suočavaju s većim kompetencijama u brzo rastućim gospodarstvima, na što su se tadašnje studije i teorije uglavnom usredotočile. Desetljeće kasnije fokus se pomaknuo prema analizi akvizicije i razvoju resursa i sposobnosti u tvrtkama, te na vjerojatno najčešći koncept u suvremenom menadžmentu, a to je koncept konkurentske prednosti. Od 2000. godine strategijski menadžment se široko usredotočio na pojavu „nove ekonomije” koju podržava rastuća uloga znanja i komunikacije to jest tehnologije u poduzećima, te se stoga strateški menadžment usredotočio na pitanja kao što su inovacije i tehnološke promjene. Danas strateški menadžment naglašava pitanja kao što su poslovna etika, standardizacija, međunarodna tržišta te na strategiju na globalnoj razini. Stoga se može reći da uz razvoj strateškog menadžmenta kao polja istraživanja i prakse, njegov fokus se pomaknuo s pitanja „unutar poduzeća” prema širokoj i složenoj dinamici sustava izvan organizacijske granice. Strateški menadžment možemo podijeliti na:

- poslovni – obuhvaća unutarnje resurse, vanjsku okolinu i sposobnost stvaranja vrijednosti
- korporativni

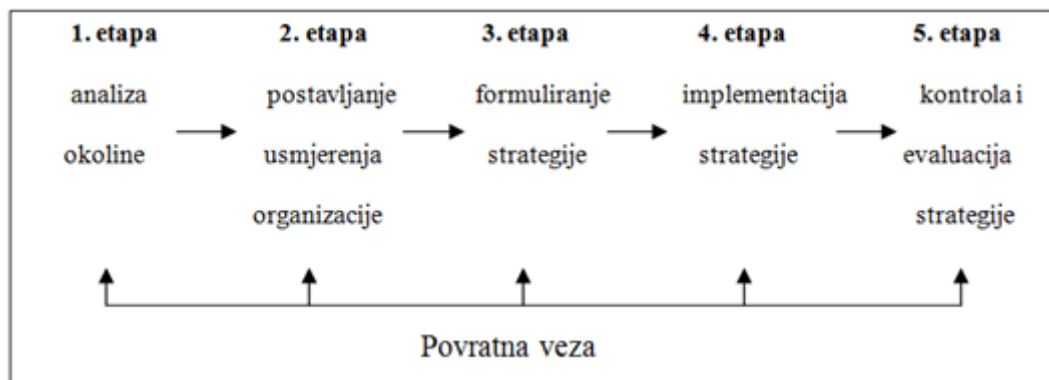
1.2. Proces strateškog menadžmenta

Svaki proces sadrži nekoliko etapa koje prolazi i izvršava pa tako proces strateškog menadžmenta sadrži pet etapa koje čine srž samog procesa.

Proces strateškog menadžmenta započinje prvom etapom u kojoj je potrebno izvršiti analizu unutarnje i vanjske okoline poduzeća. Druga etapa odnosi se na postavljanje usmjerenja organizacije odnosno poduzeća kroz analizu misije, vizije, ciljeva i strategije samog

⁴ Jofre, Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations, (Strateški menadžment: Teorija i praksa strategije u (poslovnim) organizacijama), 6

poduzeća. Sljedeća to jest treća etapa procesa je formuliranje strategije te je upravo ona najvažnija etapa. Četvrta etapa odnosi se na implementaciju strategije u poslovanju, a peta i završna faza ovog procesa predstavlja kontrolu i evaluaciju strategije te ocjenjivanje uspješnosti same strategije u poslovanju poduzeća.



Slika 1. Etape procesa menadžmenta

Izvor: Buble: Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., str. 111.

1.1.1. Analiza okoline

Analiza okoline je set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva.⁵ Ovo je prva etapa procesa strateškog menadžmenta i ona obuhvaća analizu unutarnje i vanjske odnosno interne i eksterne okoline poduzeća. Najčešće se okolina analizira pomoću SWOT matrice koja prikazuje snage i slabosti interne okoline i prilike i prijetnje eksterne okoline. Uz SWOT analizu koristi se i PESTEL analiza koja daje pregled različitih čimbenika makrookruženja koji se moraju uzeti u obzir.

Vanjska to jest eksterna okolina dijeli se na:

- opću ili socijalnu okolinu
- poslovnu okolinu ili okolinu zadatka

Opća ili socijalna okolina sadrži političko-pravnu, ekonomsku, sociokulturnu, znanstveno-tehnološku i prirodno-ekološku okolinu. Poslovna okolina ili okolina zadatka odnosi se na konkurenciju, potražnju, zaposlenike, vlasnike itd. Prevladavajući pogled na vanjsko okruženje poduzeća fokusira se na aktore, a ne na dimenzije. Najrelevantniji sudionici u vanjskom okruženju poduzeća su konkurenti, kupci i dobavljači. Eksterna okolina su dijelovi okoline koji se nalaze izvan poduzeća, ali utječu na poduzeće kroz prilike i prijetnje. Ona

⁵ Buble M., Strateški menadžment, 12

indirektno utječe na poduzeće, a obilježava ju kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost.⁶

Političko – pravna okolina podrazumijeva utjecaj politike neke države na poslovanje te se analiziraju čimbenici koji se mogu mijenjati pod utjecajima vlade na državnu infrastrukturu. U ovu okolinu spadaju čimbenici poput zakonske regulative, porezne politike, infrastruktura i njen razvoj te kako porez i porezne regulative, fiskalna politika, devizni tečaj i porezne stope te one utječu na proizvodnju ali i poslovanje poduzeća. Političko okruženje odnosi se na vladine odluke vezane za konkurenciju na tržištu, davanje subvencija i poticaja za otvaranje novih poduzeća, ali i pomoć u kriznim uvjetima. Pravno okruženje odnosi se na utjecaj lokalnih, nacionalnih i globalnih zakona na poslovanje poduzeća.

Ekonomska okolina je čimbenik koji direktno utječe na poduzeće te ima dugoročan efekt. Prikazuje nacionalni i svjetski ekonomski utjecaj na poduzeće, a podrazumijeva inflaciju, nezaposlenost, BDP, monetarnu politiku i promjenu ponude i potražnje na tržištu. Sve ovo odnosi se na potrošače i njihovu platižnu moć.

Znanstveno – tehnološka okolina odnosi se na inovacije i tehnologiju koja može pozitivno i negativno utjecati na poslovanje poduzeća i industrije. Ovi čimbenici odnose se na istraživanje, razvoj, razinu postojeće tehnološke osviještenosti na tržištu. U ovu okolinu spada i brzina tehnoloških procesa i inovacija i napredak u tehnologiji proizvodnje. Tehnologija se svakim danom mijenja i unaprijeđuje pa iz tog razloga je potrebno da poduzeće ne bude u zaostatku u vezi nje već da je stalno modernizira.

Prirodno – ekološko okruženje odnosi se na mjere u kojima poduzeće utječe na okoliš. To mogu biti faktori promjena klime, emisije štetnih plinova, zakoni za zaštitu okoliša. Kako bi se okoliš zaštitio u poslovanju se koriste razne mjere i ispitivanja kojima se dokazuje da li poduzeće ili neki projekt koji se provodi šteti okolišu i na koji način. Poduzeće mora imati i dozvolu za rad na određenom geografskom području.

⁶ Buble, Strateški menadžment, 17-18.

Elementi poslovne okoline ili okoline zadatka:

Konkurencija odnosno konkurenti su poduzeća koja se natječu za resurse i poziciju na tržištu. Konkurente je potrebno identificirati i pratiti njihovo djelovanje. Konkurenti utječu na poduzeće te je potrebno uvidjeti njihove snage ali i slabosti kako bi ih se izbacilo s tržišta. Kako bi poduzeće bolje konkuriralo na tržištu potrebno je konstantno voditi brigu o kipcima, konkurenciji, kanalima distribucije i o svojoj kompaniji.

Kupci/potrošači imaju najveći značaj u uspjehu poslovanja. Ako nema kupaca za uslugu koju poduzeće nudi tada nema smisla da poduzeće posluje. Kupcima treba pristupiti s posebnom pažnjom jer oni kupnjom proizvoda ili usluge utječu na poslovanje i razvoj poduzeća. U ovom elementu poslovne okoline bitan je marketing koji je posvećen kupcima i njihovim željama u potrebama. Poduzeće mora nuditi i proizvoditi proizvode koje će kupac kupovati i biti će s njima zadovoljan, a poduzeće na temelju toga ostvaruje profit.

Dobavljači su pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima - fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima. Oni opskrbljuju poduzeće potrebnim namirnicama, opremom, materijalima i sa svim ostalim što poduzeću treba za proizvoditi svoje proizvode. Poduzeće može odlučiti da li će poslovati s više dobavljača što može značiti lošije uvjete nabavke, ali manji rizik te za manji broj dobavljača što može značiti bolje uvjete nabavke i veći rizik. Poželjno je da poduzeće izgradi čvrst i dugoročan odnos sa svojim dobavljačima jer su oni jedan čimbenik koji utječe na izbor strategije u poduzeću.

Dioničari su dio upravljačkog dijela u poduzeću. Oni u poduzeću imaju pravo odlučivanja, pravo na dividend te pravo upravljanja poduzećem.

Sindikati su zaposlenici u poduzeću i oni čine sindikalnu organizaciju koja za svrhu ima štiti svoje članove od nekulture poslodavca, pokušava poboljšati uvjete rada zaposlenika i njihova prava. Oni se smatraju jednim od temeljnih ljudskih prava te su zapisani u Hrvatskom Ustavu.

Zaposlenici utječu na poslovanje i uspjeh poduzeća te na njegovu strategiju. Važan su čimbenik poduzeća jer uz njih poduzeće posluje na lakši način. Zaposlenici mogu biti i sindikati pa iz tog razloga mogu stvarati utjecaj na poduzeće.

Vladine odnosno *državne organizacije* zakonima i politikom utječu na poduzeće, njegovo odlučivanje i na donošenje strategije u poduzeću.

Unutarnja to jest interna okolina obuhvaća:

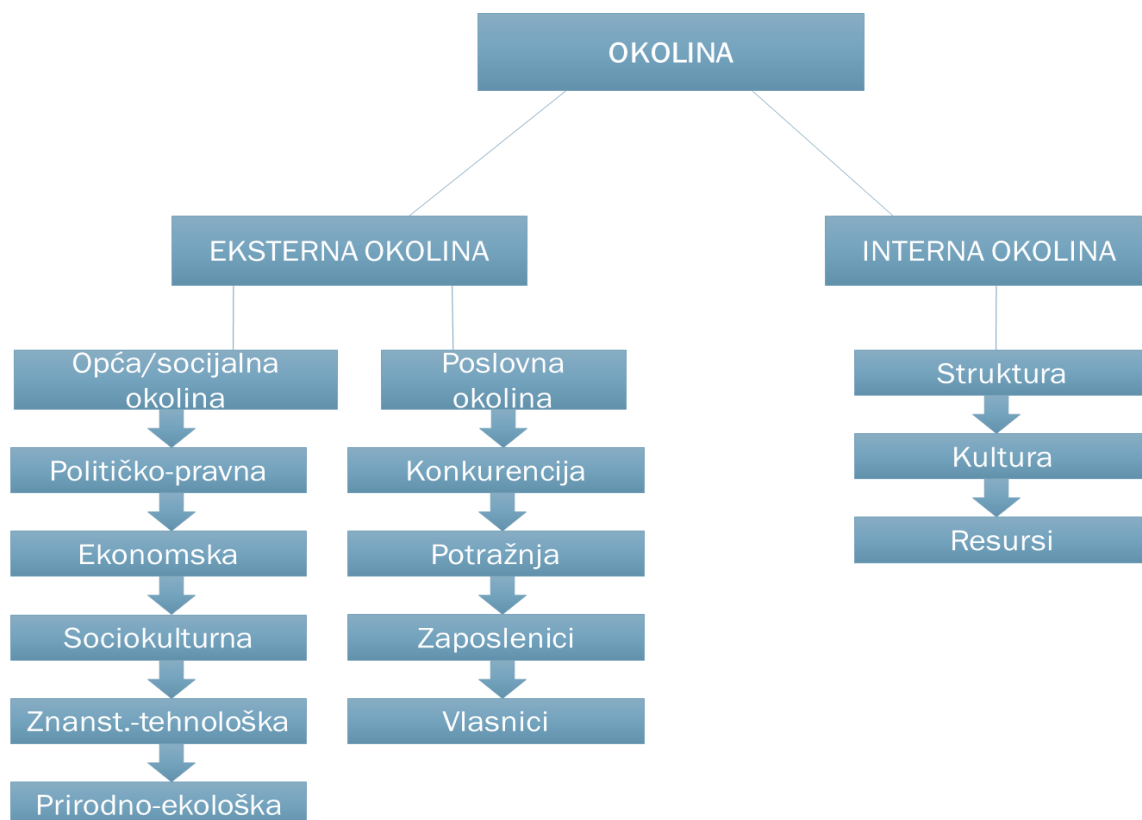
- organizacijsku strukturu
- organizacijsku kulturu
- organizacijske resurse

Organizacijska struktura obuhvaća sve veze i odnose između resursa u nekom poduzeću. Svako poduzeće samo oblikuje svoju organizacijsku strukturu da izvrši odgovarajuće funkcije.

Organizacijska kultura odnosi se na vrijednosti i norme unutar poduzeća te je važan čimbenik za uspjeh poduzeća jer utječe na njegovo organiziranje.

Organizacijski resursi obuhvaćaju prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i vještine, koje se mogu koristiti direktno za zadovoljenje potreba ili posredno u proizvodnji određenih proizvoda i pružanju usluga.

Interna okolina obuhvaća sve što se nalazi unutar poduzeća i na što menadžment može direktno utjecati. Pomoću nje utvrđuju se snage i slabosti poduzeća, resursi i sposobnosti za razvijanje, dodana vrijednost, ocjenjuje se investicijski potencijal, proizvodi i financijske performanse. U prošlosti se internoj okolini posvećivalo više pažnje, nego eksternoj, jer se interna okolina smatrala ključnom za uspjeh poduzeća.



Slika 2. Podjela okoline poduzeća

Izvor: izrada autora

1.1.2. Definiranje usmjerenja organizacije

Postavljanje usmjerenja organizacije druga je etapa procesa strateškog menadžmenta. Ono podrazumijeva jasno definiranje misije i vizije poduzeća te ciljeve i postojeću strategiju poduzeća. Ove četiri stavke treba dovesti u skladan odnos jer se na osnovu njih može graditi i razvijati buduća strategija poduzeća.

Riječ vizija dolazi od latinske riječi visio, a označava predodžbu ili zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja. Ona predstavlja realnu sliku nekog željenog budućeg stanja.⁷ Vizija daje odgovore na pitanja poput što se u budućnosti želi postići te što projektni menadžment znači za poduzeće. Misija se definira kao svrha i razlog zbog kojeg poduzeće postoji u sadašnjosti. Vizija predstavlja stanje poduzeća u budućnosti, a misija definira svrhu njegovog postojanja sada i u budućnosti. Razlika strategijske vizije i misije je ta što vizija opisuje buduće djelovanje i poslovni opseg poduzeća (kamo idemo), a misija objašnjava trenutni šposlovni opseg i svrhu djelatnosti (tko smo, što radimo i zašto postojimo).

⁷ Cetinski, Milohnić i Perić, Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, 89

Definiranje ciljeva slijedi nakon što su se prethodno definirali vizija i misija poduzeća. Ciljevi služe kao vodič za usmjeravanje menadžerskih zadataka i akcija te se prema njima mogu vrednovati pojedinci i timovi u poduzeću.

Značajke dugoročnih ciljeva:

- specifični
- mjerljivi
- ostvarivi
- realni
- vremenski definirani

Da bi se planirani ciljevi mogli ostvariti, potrebno je uskladiti ljudske i materijalne resurse, podijeliti radne uloge i koordinirati pojedinačne i skupne napore kroz proces organizacije rada.⁸

Nakon definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća slijedi definiranje strategije koja predstavlja program akcija koje su usmjerene na ostvarivanje određenih ciljeva.

1.1.3. Formulacija strategije

Ovo je treća etapa procesa strateškog menadžmenta koja uključuje sprovedene različitih aktivnosti kao što su analiza, planiranje, razmatranje opcija i donošenje odluka kako bi se postigli ciljevi poduzeća. Formuliranje strategije u poduzeću može se odvijati na korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj razini.

1. **Korporacijska razina** - odnosi se na odluke o opsegu, smjeru i položaju organizacije u dugoročnom razdoblju. Općenito, ova razina formulacije strategije definira ciljeve organizacijskog rasta i radnje za postizanje određenih ciljeva. Uz to, također se odnosi na portfelj različitih linija poslovanja i njegov stupanj diversifikacije i integracija unutar portfelja. Korporativne strategije definiraju što su proizvodi poduzeća, koliko je raznolika ponuda te mjesto na tržištu gdje će poduzeće konkurirati. Strategija na ovoj razini dijeli se na glavne strategije i poslovni portfolio.⁹

Glavna strategija odnosi se na pojedinačna ili međusobno povezana tržišta. Dijeli se na:

⁸ Cetinski, Milohnić, i Perić, Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, 89

⁹ Jofre, Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations, (Strateški menadžment: Teorija i praksa strategije u (poslovnim) organizacijama), 10

- a) **Strategija kontinuiteta** – provodi se kada je poduzeće zadovoljni dosadašnjim poslovanjem te nastavlja ostvarivati iste ili slične ciljeve. Nizak je rizik poslovanja te su proizvodi i usluge isti, a ista su i tržišta na kojima se usluge i proizvodi nude.
- b) **Razvojna strategija** – poduzeće pokušava okolinu prilagoditi sebi. Razvojne strategije ovise o postojećoj konkurentskoj strukturi, obilježjima industrije, postavljenim ciljevima i unutarnjim sposobnostima poduzeća. Tri razvojna pravca ovih strategija su horizontalni, vertikalni i dijagonalni.

Tablica 1. Podjela razvojne strategije

RAZVOJNA STRATEGIJA		
Horizontalni razvoj - ista faza u lancu vrijednosti, u postojećoj djelatnosti	Vertikalni razvoj - različita faza u lancu vrijednosti, u postojećoj djelatnosti	Dijagonalni razvoj - novi lanac vrijednosti, druga djelatnost
Koncentracija	Okomita integracija (ulazna i silazna)	Diverzifikacija (povezana i nepovezana)
Ekspanzija		

Izvor: izrada autora

Kod strategije **koncentracija** poduzeće ostaje na istom tržištu i dalje posluje s istim proizvodima. Ova strategija uključuje rast i razvoj poduzeća, pri čemu je potrebno kraće i fleksibilnije vremensko planiranje. Tržišni udio poduzeća može se povećati na način da se preuzme prodaja od konkurenata poduzeća ili putem novih prodaja. Strategiju koncentracije najčešće odabiru poduzeća čije je poslovanje stabilno.¹⁰

Ekspanzija može biti tržišna, proizvodna i kombinirana. Ona podrazumijeva širenje odnosno rast poduzeća za ona poduzeća koja žele još više učvrstiti svoj položaj u postojećoj djelatnosti na način da se produbljuju proizvodne linije i širi se nastup na druga zemljopisna tržišta. S tržišnom ekspanzijom poduzeće s postojećim proizvodima ide na nova tržišta, s porizvodnom ekspanzijom poduzeće s novim ili promijenjenim proizvodima nastupa na postojećem tržištu, a s kombiniranom ekspanzijom poduzeće s novim proizvodima konkurira na novim tržištima.

¹⁰ Pintarić, Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, 6

Ekspanzija nudi nove izazove, nova tržišta i nove proizvode, što otvara nova radna mjesta i prilike za razvoj karijere.¹¹

Okomita integracija strategija je gdje poduzeće želi ostvariti i povećati kontrolu nad svojim proizvodnim procesima integriranjem djelatnost u lancu vrijednosti, bilo prema gore (uzlazno) ili prema dolje (silazno). Razlikuju se dvije vrste integracije, a to su uzlazna i silazna okomita integracija. Uzlazna okomita integracija fokusira se na aktivnosti dobavljača, omogućavajući poduzeću da poboljša svoju konkurentsku prednost kroz poveznice između lanca vrijednosti dobavljača i vlastitog lanca vrijednosti. Silazna okomita integracija, s druge strane, usmjerena je na ulazak poduzeća u djelatnosti svojih kupaca.

Strategijom **diverzifikacije** poduzeće ulazi u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga koje su različite od njegovog temeljnog asortimana. Poduzeće primjenom ove strategije širi se na nove djelatnosti i u nove lance vrijednosti. Vrste diverzifikacije su: povezana to jest koncentrirana i nepovezana to jest konglomeratska diverzifikacija. Kod povezane poduzeće ulazi u novu djelatnost, ali ona je na neki način povezana s temeljnom djelatnošću poduzeća dok kod nepovezane diverzifikacije poduzeće ulazi u novu djelatnost koja nije nikako povezana s izvornom djelatnošću poduzeća.

- c) **Strategija u kriznim uvjetima** – kriza (grčki *krisis*) definira se kao prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.¹² To je neželjeno stanje u poduzeću, a neki od razloga krize mogu biti: nelikvidnost, negativan poslovni rezultat, smanjenje prihoda i tržišnog udjela, velika fluktuacija zaposlenih te da poduzeće ne može postići konkurentsku prednost. Tijekom vremena krize u poduzeću moguće je primijeniti dvije osnovne strategije u kriznim uvjetima, a postoje strategija konsolidacije i obnavljanja i strategija napuštanja djelatnosti.

¹¹ Pintarić, Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, 8

¹² Osmanagić Bedenik, Kirzni menadžment: teorija i praksa, 102

Tablica 2. Podjela strategije u kriznim uvjetima

STRATEGIJE U KRIZNIM UVJETIMA	
Strategija konsolidacije i obnavljanja	Strategije napuštanja djelatnosti
strateški zaokret	strategija ubiranja plodova
probir i fokusiranje	prodaja poduzeća ili dijela poduzeća
kontrakcija	gašenje poduzeća ili dijela poduzeća

Izvor: izrada autora

Strategija konsolidacije i obnavljanja ima za svrhu opstanak poduzeća u ključnim djelatnostima povećanjem konkurentske prednosti kada je trenutni položaj nestabilan. Strategija se orijentira na povećanje prihoda, a smanjenje troškova te na reduciranje imovine i djelatnosti. Potrebno je napraviti prilagodbe u poslovanju poduzeća da bi se kriza prevladala. To je moguće ostvariti pomoću strateškog zaokreta, probira i fokusiranja te kontrakcijom.

- **Strateški zaokret** odnosi se na brze promjene u poduzeću kako bi se ono prilagodilo novim tržišnim uvjetima ili prebrodilo krizu. Potrebno je i uspostaviti sinergiju poduzeća i okoline koja je narušena.
- **Probir i fokusiranje** je strategija koja uključuje jačanje one djelatnosti koja je posebno atraktivna i u kojoj poduzeće može ostvariti veću konkurentsku prednost. Fokusiranje se odnosi na usluživanje samo jednog industrijskog segmenta.
- **Kontrakcija** znači smanjenje veličine poduzeća ili prodaja dijela imovine koji ne pridonose pozitivnoj sinergiji. To može povećati fleksibilnost i prilagodljivost.

Strategije napuštanja djelatnosti primjenjuju se kada poduzeće želi izaći iz određene djelatnosti jer nema svjetlu budućnost te ima slab konkurentski položaj.

- **Strategija ubiranja plodova ili "žetve"** je poslovna strategija u kojoj poduzeće teži smanjenju tržišnog udjela uz pad prodaje i prihoda od prodaje kako bi se ostvario kratkoročni poslovni rezultat.¹³

¹³ Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 120

- **Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća** koristi se kada poduzeće ne posjeduje održivu konkurentsku prednost.
- **Gašenje poduzeća ili dijela poduzeća** podrazumijeva podmirivanje dugova, podjelu preostalog kapitala.

Poslovni portfolio odnosi se na skup različitih poslova ili strateških poslovnih jedinica unutar nekog poduzeća. Portfelji su ključni za upravljanje resursima i strategijom u industrijama koje se bave različitim djelatnostima. Ono uključuje različite poslove koji nisu međusobno povezani. Portofolio matrice sastoje se od osi x i y, a na spoju osi dođe do krugova koji prikazuju trenutni položaj strateške jedinice te na koji način ona pridonosi poduzeću. Četiri su tipa poslovnog portfelja:

- 1) **Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela** – BCG matrica, organizira poslovanje poduzeća u četiri strateška područja: muzare, psi, zvijezde i upitnici.
 - 2) **Portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage** – GE matrica ili McKinsey matrica.
 - 3) **Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog pločaja** – ADL matrica, utvrđuje se strateška prednost poduzeća i njegovih strateških cjelina.
 - 4) **Portfolio matrica politike strateškog usmjeravanja** – DPM matrica, pomaže poduzeću da odredi koji dio tržišnog segmenta zadržati i razvijati, a koji napustiti.
2. **Poslovna razina** – poslovne strategije su strategije koje se odnose na poboljšanje konkurentске pozicije proizvoda ili usluge tog poduzeća u industriji ili tržištu. Prema Porteru koji je razvio concept generičkih poslovnih strategija njih dijelimo na tri strategije:
- a) **Strategija vodstva u troškovima** – menadžment teži postizanju što nižih troškova jer oni predstavljaju bitan faktor pri stvaranju konkurentске prednosti.¹⁴ Prema ovoj strategiji cijene proizvoda trebale bi biti malo niže od prosječnih cijena sličnih proizvoda na tržištu. Ovime poduzeće ostvaruje profit na osnovi postignute razlike između svoje postignute niže cijene i prosječne cijene na tržištu.
 - b) **Strategija diferencijacije** – konkurentska prednost zasniva se na jedinstvenosti koju potrošači prepoznaju pri konzumiranju proizvoda ili usluge te kada

¹⁴ Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 110

poduzeće nudi proizvode koji se na bolji način razlikuju od konkurencije. Za razliku od strategije troškovnog vodstva, u ovoj strategiji se troškovi poslovanja povećavaju jer se ulaže u poboljšanje ponude. Takvi proizvodi i usluge imaju premijsku cijenu, a to znači da je kupac spreman platiti određenu cijenu ako vidi jedinstvenost tog proizvoda ili usluge.

- c) **Strategija fokusiranja** – usmjerena je na odabir uskog tržišnog segmenta kojeg poduzeće misli odrađivati. Pretpostavlja se da poduzeće ima sposobnost da na efikasniji način funkcionira na uskom tržištu u odnosu na poduzeća koja djeluju na tržištima u cjelini. Odabirom ove strategije poduzeće može ostvariti nadprosječan profit u svojoj grani na način da postigne niske troškove na ciljnom tržištu ili značajnim diferenciranjem.

3. **Funkcijska razina** – putem ovih strategija provode se korporacijska i poslovna strategija. To su one strategije koje se fokusiraju na pojedina funkcijska područja. Formuliranje strategije na ovoj razini odnosi se na kratkoročne aktivnosti. Iako svaka funkcionalna jedinica obično ima određeni stupanj neovisnosti i strateškim izborima, svaka funkcionalna strategija mora biti usklađena s općom dugoročnom strategijom poduzeća. Postoji pet funkcijskih strategija, a to su:

- 1) **Istraživačko – razvojne strategije**: odnose se na pristup tehnologiji i inovacijama u poduzeću, stupnju centralizacije odluka i aktivnosti istraživanja i razvoja u okviru za razvoj tehnologije. I&R zaduženi su i za razvijanje novih proizvoda ili usluga te za poboljšanje postojeće ponude. Menadžment mora shvatiti koliko je važna uloga I&R te ulagati u njega jer tako ulaže u budućnost poduzeća. Elementi ove strategije su proizvod, temeljna istraživačka ravnoteža, stav i timing.
- 2) **Strategija marketinga**: ova strategija uključuje aktivnosti kojima se kupcima i potrošačima omogućava obavljanje kupovine ili ih se poziva na kupovinu.¹⁵ Podrazumijevaju se svi oblici promocije i prodajni kanali, organiziranje reklamnih i promotivnih kampanja, biraju se distributivni kanali. Ova strategija analizira i odabire ciljno tržište, razvija marketinški splet za odabrano tržište i upravlja marketingom. Marketinški splet to jest marketinški mix su varijable koje će poduzeće koristiti kako bi razvilo traženu razinu

¹⁵ Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 78

prodaje. McCarthy još 1964. u teoriju i praksu marketinga uvodi 4P, a njegovi elementi su proizvod, cijena, distribucija i prodaja.

- 3) **Strategija proizvodnje/operacije:** elementi ove strategije su:
 - *misija proizvodnje* koja definira svrhu proizvodne funkcije te definira odrednice strategije proizvodnje;
 - *specifične sposobnosti* odnosno obilježja proizvodnje po kojima se ona razlikuje od ostalih konkurenata, a to su standardne, ključne, potencijalne i temeljne kompetencije;
 - *ciljevi proizvodnje* odnosno rezultati proizvodnje koji se očekuju u nekom vremenskom roku, a mogu biti na području troškova, kvalitete, isporuke i fleksibilnosti;
 - *proizvodne politike* koje označuju smjernice za ostvarenje ciljeva proizvodnje
- 4) **Strategija ljudskih potencijala:** znanje je najvažniji čimbenik svake organizacije te je ključan za daljnji razvoj. Za poduzeće je važno da posjeduje znanje, da zna način na koji ga iskoristiti i kako se njime koristiti te da ima brzinu usvojiti nova znanja. Ljudski resursi podrazumijevaju zaposlenike poduzeća, iskustvo, znanje, vještine i o njima ovisi sposobnost poduzeća. Ključna pitanja za ovu strategiju su zapošljavanje, kvaliteta performansi, promocija (promaknuće zaposlenika) i plaćanje.
- 5) **Financijska strategija:** poduzeće radi kako bi ostvarilo profit te zaradilo što više novca. Određuje strateško ponašanje poduzeća u vezi s upravljanjem vanjskim kratkoročnim i dugoročnim izvorima kapitala, praćenjem optimalne strukture financiranja, osiguravanjem likvidnosti i sličnim aspektima.

1.1.4. Implementacija strategije

Ovo je četvrta etapa procesa u kojoj se nakon procesa formuliranja strategije pristupa njenom sprovođenju. Skupa s formulacijom strategije, faza implementacije predstavlja važan korak procesa strateškog menadžmenta.

Pod strateškom implementacijom podrazumijeva se skup aktivnosti koje poduzeće treba poduzeti da bi se formulirane strategije pretvorile u poslovne aktivnosti. Drugim riječima, implementacija strategije podrazumijeva provođenje strategije u svakodnevno poslovanje

poduzeća. Za uspjeh je potrebno definirati ciljeve no uz to je potrebno pristupiti procesima primjene definiranih strategija poduzeća. Konzultantska tvrtka McKinsey&Company 1980.godine razvila je 7S model koji služi za analizu poslovanja poduzeća, a obavlja se uvidom u sedam važnih internih elemenata: struktura, strategija, vještine, kadrovi, upravljanje, sistemi i zajedničke vrijednosti. Analiza za svrhu ima uvidjeti utjecaj ovih sedam elemenata na postizanje ciljeva u poslovanju poduzeća. Procesni pristup implementaciji strategije sastoji se od analize strateškog izbora, a postoji pet strateških izbora koji su redom:

- 1) **Strategija kontinuiteta**: oblik implemetacije u kojemu već postoji strategija koja je prihvaćena i implementirana u prethodnom razdoblju te se i dalje nastavlja implementirati
- 2) **Strategija rutinskih promjena**: odnosi se na promjene usmjerene na pridobivanje atraktivnih kupaca i potrošača
- 3) **Strategija ograničenih promjena**: odnosi se na nuđenje novih proizvoda na novih tržištima
- 4) **Strategija radikalnih promjena**: u ovoj strategiji djelatnost ostaje ista, ali mijenjaju se priozvodi i usluge te tržišni pristup
- 5) **Organizacijsko preusmjerenje**: odnosi se na promjene u viziji i misiji poduzeća te poduzeće ulazi u novu djelatnost

Karakteristike uspješnih startegija je njihova usmjerenost prema izazovima, šansama i prijetnjama u poslovnom okruženju. Treba napomenuti kako formiranje strategije prethodi formulaciji organizacijske structure i to posebno na korporativnoj razini. Organizacijska struktura omogućava poduzeću da što uspješnije implementira strategiju poslovanja. Ona se može mijenjati i prilagođavati ciljevima, ali i poslovnoj strategiji organizacije. Organizacija predstavlja fazu procesa menadžmenta kouja se odnosi na definiranje posla, podjelu rada i koordiniranje aktivnosti u poduzeću.

Za organizacijsku strukturu podrazumijeva se skup svih razina menadžmenta i organizacijskih cjelina koje organizaciji poduzeća. Organizacijska struktura mora biti:¹⁶

- Fleksibilna i prilagodljiva organizacijskim promjenama
- Mora imati jasnu odgovornost pojedinaca i timova
- Sve cjeline i razine menadžmenta moraju podržavati procese provoženja strategije

¹⁶ Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 127

- Mora postojati podrška pri stvaranju projektnih timova koji će rješavati probleme i zadatke
- Mora pružati stabilnost za uspješno implementiranje strategije.

U osnovne tipove organizacijskih struktura spadaju:

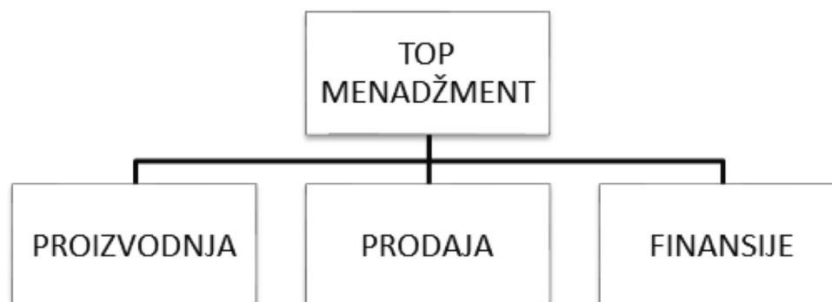
- 1) **Jednostavna organizacijska struktura:** primjerena je malim poduzećima u kojima zaposlenici direktno komuniciraju s vlasnikom poduzeća. Primjenjuje se na mikro razini, kada poduzeće ima manje od 10 zaposlenih. Menadžer koji je ujedno i vlasnik poduzeća donosi sve odluke i nadgleda sve poslove, a zaposleni te poslove odraduju. U ovoj strukturi nema odvajanja posebnih poslovnih funkcija.



Slika 3. Shema jednostavne organizacijske strukture

Izvor: Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 128

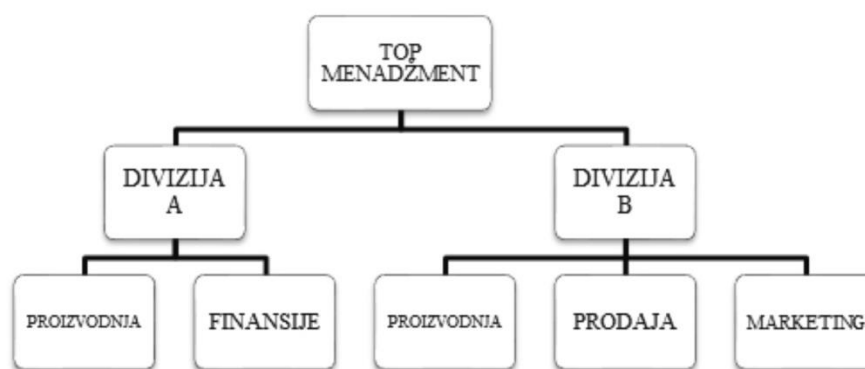
- 2) **Funkcijska organizacijska struktura:** primjerena je srednjim poduzećima koja imaju različite poslovne funkcije poput proizvodnje, prodaje, marketinga, financija i računovodstva i ljudskih resursa. Ove poslovne funkcije povezane su s menadžmentom, a zaposlenici u funkcijama posjeduju znanje i vještine karakteristične za određenu poslovnu funkciju.



Slika 4. Shema funkcijske organizacijske strukture

Izvor: Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 128

- 3) **Divizijska organizacijska struktura:** ova organizacija tipična je za velika poduzeća koja posluju na različitim geografskim i proizvodnim područjima ili proizvodnjom u više povezanih industrija. Svaka od tih divizija određena je jednom od složenijih segmenata poslovanja. U okviru svake divizije postoje poslovne funkcije. U različitim divizijama mogu se pojaviti iste poslovne funkcije što dovodi do većih troškova njihovog organiziranja na nivu cijele organizacije. Iz tog razloga menadžment nastoji horizontalno povezati divizije pa se na taj način potiče na zajedno korištenje resursa nekih poslovnih funkcija koje su potrebne divizijama. Ova organizacijska struktura obuhvaća tri nivoa: nivo top menadžmenta, nivo organizacijskih divizija i nivo poslovnih funkcija.¹⁷

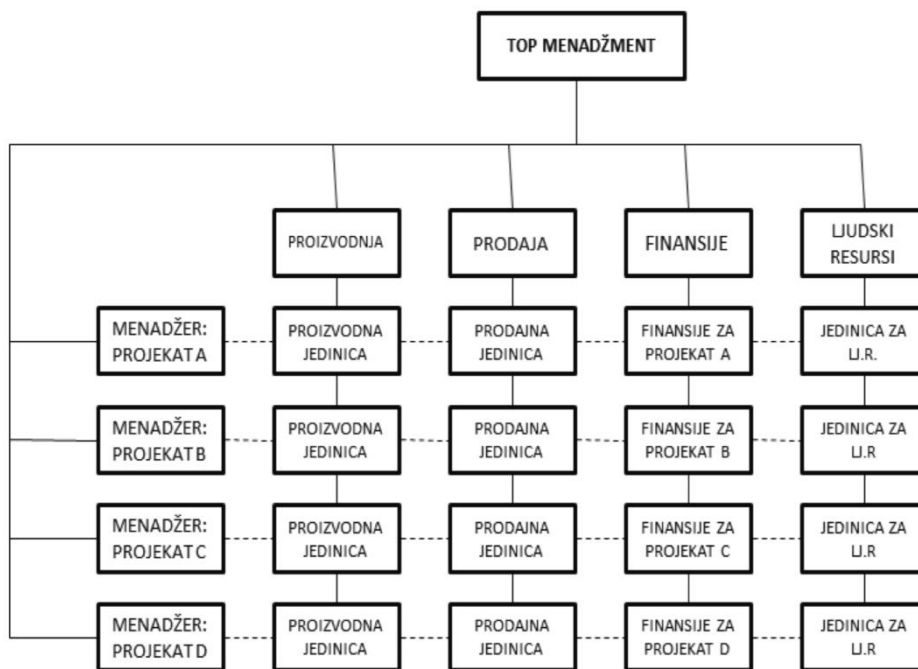


Slika 5. Shema divizijske organizacijske strukture

Izvor: Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 129

- 4) **Matrična organizacijska struktura:** ova organizacija kombinira funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu. Predstavlja dobro rješenje za organizacije koje su zaključile da nijedna organizacijska struktura od gore navedenih nije dovoljno efektivna za njihovo poslovanje. Zaposlenici poduzeća imaju dvostruku odgovornost prema projektnom menadžeru i menadžeru poslovnih funkcija. Zaposleni u poslovnim funkcijama ponekad budu privremeno angažirani u više projekata ili proizvodnih jedinica.

¹⁷ Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 129



Slika 6. Shema matrične organizacijske strukture

Izvor: Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 132

- 5) **Mrežna organizacijska struktura:** ovaj tip strukture oslanja se na tehnologiju te se često naziva virtualnom organizacijskom strukturom. Temelji se na projektnom principu, nema hijerarhije i definiranih poslovnih funkcija, a njen izgled podsjeća na paukovu mrežu.



Slika 7. Shema mrežne organizacijske strukture

Izvor: Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 132

Vođenje kao najsloženija funkcija menadžmenta obuhvaća sposobnost i moć utjecaja na ljude tako da oni veselo i motivirano ostvare cilj poduzeća. Ono se provodi u organizaciji te utječe na procese formuliranja i implementacije strategija. Pod vođenje podrazumijeva se i način na koji se menadžer ponaša prema zaposlenicima te njihovi stavovi prema obavljanju poslovnih aktivnosti. Suvremena uspješna organizacija sastoji se od razvijanja pobjedničkog stila menadžmenta koji se temelji na vrednovanju zaposlenika i poticanju njihovog razvoja u profesionalnom smislu. Menadžment i vođenje su procesi usmjeravanja i upravljanja ljudima te motiviranje zaposlenika kako bi izvršili svoje poslovne aktivnosti. Pristup menadžera te njegov emocionalni stav pridonose formiranju načina na koji će ljudi biti vođeni u organizaciji, pridonosi uspjehu provođenja strategija i formiranju pozicije poduzeća na tržištu.

Stilovi vodstva su:

- 1) **Autokratski stil vođenja:** orijentiran je na zadatke koji su jasno definirani te vođa autonomno odlučuje i donosi odluke
- 2) **Demokratski stil vođenja:** orijentirano na ljude odnosno zaposlenike, podređeni sudjeluju u odlučivanju i donošenju odluka
- 3) **Laissez faire stil vođenja:** vođa nema autoritet i ne kotivira zaposlenike, zaposlenici sami odlučuju te biraju zadatke koje će obaviti najbolje što mogu

Jedan od ključnih elemenata organizacije i same implementacije strategije su i zajedničke vrijednosti. Pod to se podrazumijevaju ideje na temelju kojih poduzeće gradi svoje poslovanje i s kojima se utječe na zaposlene da usmjere zajedničke napore prema postizanju ciljeva. Zajedničke vrijednosti reflektiraju se kroz organizacijsku kulturu.

Organizacijska kultura je skup vrijednosti, normi, uvjerenja i stavove koji pomažu dati energiju i motivirati zaposlenika i kontrolirati njihovo ponašanje.¹⁸ Kultura predstavlja set ideologija, simbola i ključnih vrijednosti koje su zajedničke svima u organizaciji te direktno utječu na izbor puta kojim će se ciljevi poslovanja postići.¹⁹ Zaposlenici dijele zajedničke vrijednosti i one predstavljaju vjerovanja i ideje zaposlenika koje su povezane s izborom ciljeva i strategija poslovanja u kojima će poduzeće biti prepoznatljiva na tržištu. Iz tog razloga važno je da u poduzeću postoji dobra poslovna atmosfera među zaposlenicima. Organizacijska kultura može biti i važan izvor konkurentске prednosti. Kultura bi trebala biti specifična, autentična te pridonositi građenju dobrog imidža i prepoznatljivosti poduzeća.

¹⁸ Hill i Jones, Strategic Management Theory (Teorija strateškog menadžmenta), 437

¹⁹ Đoković i Stanković, Strategijski menadžment, 146

Vrste organizacijske kulture²⁰:

- 1) **Dominantna kultura i subkultura**: iskazuje bitne vrijednosti koje dijele pripadnici organizacije, a svaka organizacija posjeduje i više subkultura
- 2) **Jaka i slaba kultura**: u jakoj kulturi stalno su prisutne ključne organizacijske vrijednosti, a slaba kultura pojavljuje se kao ekvivalent jakoj kulturi. Kod slabe kulture pojavljuje se manjak zajedništva oko specifičnih vrijednosti organizacije.
- 3) **Jasna i nejasna kultura**: jasna kultura prepoznatljiva je za članove organizacije, ali i za ljude izvan nje. Nejasna kultura je ona kultura koju ne prepoznaju niti zaposlenici to jest članovi organizacije niti ljudi izvan te organizacije.
- 4) **Izvrсна i loša kultura**: izvršna podrazumijeva razvijanje komunikacije u organizaciji između zaposlenika i menadžmenta te da se svaki član organizacije osjeća kao doma. Loša kultura suprotna je izvršnoj, ona se prepoznaje po kriznom menadžmentu i lošoj atmosferi u poduzeću.
- 5) **Postojana i prilagodljiva kultura**: postojana je ona gdje poduzeće djeluje u stabilnoj okolini, a prilagodljiva u poduzećima čija se okolina stalno mijenja.
- 6) **Participativna i neparticipativna kultura**: ako su zaposlenici uključeni u proces odlučivanja, govori se o participativnoj kulturi, a ako bez traženja mišljenja zaposlenika, menadžment samostalno donosi odluke, radi se o neparticipativnoj kulturi poduzeća.

Organizacijska kultura posjeduje moć da se u poduzeću razvija jedinstvenost, međutim ako se organizacijsku kulturu zanemari, to može dovesti do raspada poduzeća.

1.1.5. Strateška kontrola

Strateška kontrola posljednja je odnosno peta etapa procesa strateškog menadžmenta. Ona podrazumijeva kontrolu provođenja strategije i evaluaciju rezultata nakon realizacije strategije te zapravo treba biti prisutna kroz svih pet etapa ovog procesa. Nju obavlja vrhovni menadžment jer se odnosi na strategiju organizacije u cjelini, a zatim se nastavlja na nižim nivoima. Strateška kontrola sastoji se od strategijske analize, izbora, formuliranja i provođenja strategije i strategijske kontrole. Na svakoj razini menadžmenta procjenjuju se karakteristike organizacije prema organizacijskim ciljevima. Svrha strateške kontrole je

²⁰ Cetinski, Milohnić, i Perić, Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, 109

uzvrđiti valjanost strategije u organizaciji. Naglasak strateške kontrole odnosi se na postizanje ciljeva organizacije dok menadžment kontrolu usmjerava na kontroliranje resursa koji se koriste kako bi se strategija ostvarila. Strateška kontrola nije samo praćenje toga koliko dobro je organizacija i njezina članovi trenutno rade ili o tome koliko dobro tvrtka koristi svoje postojeće resurse. Također se radi o tome kako stvoriti poticaje da zaposlenici ostanu motivirani i usmjereni na važne probleme s kojima se organizacija može suočiti u budućnosti tako da zajedno rade na pronalaženju rješenja koja mogu pomoći organizaciji da bude bolja s vremenom. Sustavi strateške kontrole razvijeni su za mjerenje učinka na četiri razine: korporativnoj, divizijskoj, funkcionalnoj i individualnoj.²¹

Proces strateške kontrole sastoji se od pet koraka:

- 1) **Određivanje mjerne veličine:** utvrđuje se što mjeriti kako bi to pokazalo da li poduzeće ostvaruje strategiju i ciljeve
- 2) **Postavljanje standarda:** standard je veličina s kojom će se uspoređivati aktualne performanse, a standardi mogu biti kvantitativni i kvalitativni
- 3) **Mjerenje aktualnih performansi:** postupak utvrđivanja da li su postavljeni standardi ostvareni i iz kojeg razloga je došlo do neočekivanog odstupanja (u slučaju da je došlo do toga)
- 4) **Usporedba aktualnih performansi sa standardima:** potrebno je utvrditi odstupanja, veličinu i razlog odstupanja
- 5) **Evaluacija performansi i korektivne mjere:** menadžer treba pokazati svoje sposobnosti te poduzeti mjere kako bi se odstupanja uklonila

Tipovi sustava strateške kontrole: (Buble, 2006: 388)

- 1) **Sustav izvan-organizacijske kontrole:** još se naziva i tržišna kontrola, nalazi se izvan poduzeća te preko ponude i potražnje prikazuju da li je poduzeće prihvaćeno u okolini
- 2) **Sustav organizacijske kontrole:** odvija se unutar poduzeća kada nije moguće primijeniti izvan-organizacijsku kontrolu. Ova kontrola se može podijeliti na birokratsku kontrolu i kontrolu grupe.

²¹ Hill i Jones, Strategic Management Theory (Teorija strateškog menadžmenta), 411

1.3. Uloga menadžera u strateškom menadžmentu

Menadžer je profesionalna osoba koja ima vrlo važnu ulogu u cjelokupnom uspjehu poduzeća. Odgovoran je za vođenje tima zaposlenika da bi se ostvarili zadani ciljevi, ali i za upravljanje određenim odjelom u poduzeću. Postoji nekoliko vrsta menadžera no većinom svi imaju dužnost provoditi kontrolu nad poslovima i donositi odluke. Menadžeri često služe kao poveznica između zaposlenika i višeg rukovodstva poduzeća. U malim i srednjim poduzećima poduzetnik je često definiran kao osoba koja organizira i upravlja poslovanjem poduzeća i koja preuzima rizik radi ostvarivanja profita te je on osnovni strateški menadžer.²² U većini poduzeća postoje dvije glavne vrste menadžera, a to su generalni direktori koji snose odgovornost za cjelokupnu uspješnost poduzeća ili za jedan glavni odjel poduzeća i funkcionalni menadžer koji su zaduženi da nadgledaju određene funkcije poput funkcije računovodstva, marketinga, istraživanja i razvoja, informacijske tehnologije ili logistike. Ako poduzeće proizvodi više vrsta proizvoda ili usluga tada se stvaraju odjelci koji imaju funkcije za svaku vrstu proizvoda. Tada generalni direktori ovih odjela postanu biti odgovorni za određenu liniju proizvoda. Najveća briga generalnog direktora je zdravlje cijele tvrtke ili odjela pod njihovom vodstvom; oni su odgovorni za odlučivanje o tome kako stvoriti konkurentsku prednost i ostvariti visoku profitabilnost s resursima i kapitalom kojim raspolažu.²³

Zadaci menadžera su:

- održati jasnu viziju poduzeća
- planirati ciljeve/rezultate poduzeća
- planirati i koordinirati aktivnosti poduzeća
- postaviti budžet
- osigurati da svi članovi tima doprinose ostvarenju ciljeva/rezultata
- pobrinuti se da ciljevi budu u skladu s vremenom
- održavanje rezultata kroz ljude i ostale izvore
- pregovarati (s raznim dionicima)
- održati ujednačene odnose između svih sudionika koji sudjeluju u organizaciji zadataka

²² Cetinski, Milohnić, i Perić, Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, 125

²³ Hill i Jones, Essentials of strategic management (Osnive strateškog menadžmenta) str. 3

2. Obilježja malog gospodarstva

Malo gospodarstvo ključni je motor ekonomskog i gospodarskog razvoja svake zemlje. Prema dostupnim analizama tržišta vidljivo je kako Hrvatskoj ne manjka poduzetničke inicijative i poduzetničkog duha. Malo gospodarstvo i mala poduzeća zapošljavaju nešto više od polovice radne snage u privatnom sektoru. Mala poduzeća u gospodarstvu čine dominantnu i dinamičnu silu koja donosi nove ideje, procese i novu snagu na tržište. Moto Europske unije o malom gospodarstvu glasi: “Putting small businesses first” ili “Prije svih mala poduzeća”.²⁴

2.1. Definiranje malog gospodarstva

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva ono čine poduzetništva i obrti koji godišnje zaposle do 250 radnika, neovisni su u poslovanju to jest nisu klasificirani kao partnerski i povezani subjekti, prema financijskim izvješćima ostvaruju godišnji poslovni prihod u protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura ili imaju ukupnu kativu ako su obveznici poreza na dobit, to jest imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.²⁵ Subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje samostalno trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti.²⁶ Malo gospodarstvo otvara većinu radnih mjesta te ima obilježje brzog prilagođavanja promjenama na tržištu. Malo gospodarstvo potiče privatno vlasništvo i poduzetničke sposobnosti, generira zapošljavanje i značajno pridonosi povećanju proizvodnje i izvoza.²⁷

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, malo gospodarstvo prema veličini dijeli se na²⁸:

- a) **Mikro subjekti:** fizičke i pravne osobe koje godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika i ostvaruju godišnji poslovni prihod do 2.000.000,00 eura

²⁴ Agatić, Bistričić i Kuzman, Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije, 146

²⁵ Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, čl. 2, st. 1

²⁶ Zakon o poticanju malog gospodarstva, čl. 2, st. 2

²⁷ Agatić, Bistričić i Kuzman, Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije, 147

²⁸ Zakon o poticanju malog gospodarstva, čl. 3, st. 1

- b) **Mali subjekti:** fizičke i pravne osobe koje godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika i ostvaruju godišnji poslovni prihod do 10.000.000,00 eura
- c) **Srednji subjekti:** fizičke i pravne osobe čiji je godišnji broj radnika manji od 250 i ostvaruju godišnji poslovni prihod do 27.000.000,00 eura

Prema Zakonu o računovodstvu u Republici Hrvatskoj mala i srednja poduzeća dijele se na²⁹:

- a) **Mikro poduzeće:** poduzeće koje ima prosječan godišnji broj radnika – 10, ukupna aktiva iznosi do 450.000,00 eura, a netoprihod do 900.000,00 eura
- b) **Malo poduzeće:** poduzeće koje ima prosječan godišnji broj radnika – 50, ukupna aktiva iznosi do 5.000.000,00 eura, a netoprihod 10.000.000,00 eura
- c) **Srednje poduzeće:** poduzeće koje ima prosječan godišnji broj radnika – 250, ukupna aktiva iznosi do 25.000.000,00 eura, a netoprihod do 50.000.000,00 eura
- d) **Veliko poduzeće:** poduzeće čiji je godišnji broj radnika veći od 250, ukupna aktiva iznosi više od 25.000.000,00 eura, a netoprihod prekoračuje 50.000.000,00 eura

Malo gospodarstvo suočava se s raznim izazovima poput financija, konkurencije na tržištu i zakona, ali uz pravilnu podršku ono bi moglo postati osnova održivog ekonomskog rasta i razvoja.

2.2. Prednosti malih gospodarstva

Malo gospodarstvo ima razne prednosti koje pridonose ekonomskom i društvenom rastu i razvoju³⁰:

- **Neovisnost:** pokretanje malog poduzeća poduzetnicima dodjeljuje autonomno djelovanje no takvo djelovanje prati i velika odgovornost koja je vezana za uspješno poslovanje.
- **Tržišna prilagodljivost:** mala i srednja poduzeća mogu se brzo prilagoditi promjenama na tržištu i novim prilikama te mogu svoju djelatnosti preusmjeriti prema zahtjevima potrošača poradi kvalitete, količine itd. Mala poduzeća su u tom pogledu fleksibilnija od velikih korporacija.

²⁹ Zakon o računovodstvu, čl. 5, st. 1

³⁰ Cetinski, Milohnić, i Perić, Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, 58-59

- **Mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha:** ovo je jedan od najvažnijih razloga zbog kojih se poduzetnik odlučuje na osnivanje poduzeća, moguće je ostvariti mnogo veću zaradu u samostalnom poslu nego kao zaposlenik u nekoj tvrtci
- **Sigurnost posla:** obećavajuća je sve dok poduzeće posluje pozitivno. Vlasnik to jest poduzetnik je i menadžer poduzeća koji sam postavlja uvjete poslovanja.
- **Obiteljsko zapošljavanje:** za mala i srednja poduzeća velika je prednost što mogu zaposliti članove vlastite obitelji. Time se omogućava uspostavljanje tradicije obiteljskog posla. Pozitivna atmosfera i dobra suradnja članova obitelji blagotvorno djeluje i na ostale zaposlenike.
- **Izazov:** osim velike želje za uspjehom, pred vlasnikom poduzeća veliki su rizici u izgradnji svoje karijere. Saznanje da sami grade svoj vlastiti uspjeh ili neuspjeh pruža im veliko zadovoljstvo.
- **Poticanje inovacija:** inovativnost može biti važna za ostvarivanje konkurentske prednosti. Mala poduzeća potiču kreativnost te to može dovesti do razvoja novih proizvoda.

2.3. Nedostaci malih gospodarstava

Uz prednosti, mala gospodarstva odnosno mala i srednja poduzeća imaju i svoje nedostatke³¹:

- **Porast odgovornosti:** poduzetnik ima veliki opseg donošenja odluka u poduzeću, ali to i povećava odgovornost. Poduzetnik odnosno vlasnik poduzeća istovremeno obavlja nekoliko uloga u poduzeću kao što je menadžer, knjigovođa, marketing stručnjak i ostalo pa je iz tog razloga odgovoran i za svoj uspjeh.
- **Mogućnost propasti:** rizik od propadanja poduzeća je iznimno velik jer poduzetnik raspolaže financijama i kapitalom pa nema veliku mogućnost za ublažiti neuspjele poslovne pothvate. Na propast poduzeća mogu utjecati i gospodarska recesija ili kriza, ali i prirodne nepogode. Veliki broj bankrota poduzeća uzrokovan je nestručnošću poduzetnika.
- **Podložnost fluktuacijama na tržištu:** poduzeća u malom gospodarstvu teško podnose sezonske ili neke druge oscilacije u prodaji. Neka poduzeća koja su vezana za neki blagdan ili događaj u to vrijeme poslovati će dobro no čim to razdoblje prođe, njihova

³¹ Cetinski, Milohnić, i Perić, Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, 59-60

prodaja opada te se moraju dobro pripremiti za takve periode. Potrebno je da dobro isplaniraju novčani tok.

- **Ovisnost o konkurenciji:** uspješan početak rada poduzeća može vrlo ubrzo narušiti pojava konkurencije na tržištu. Konkurencija je vrlo izražena u ugostiteljskoj industriji gdje mali restoran mora se boriti za svoj opstanak s velikim lancima brze hrane.
- **Financijska slabost:** subjekti u malom gospodarstvu sklonija su financijskoj krizi i nelikvidnosti.
- **Nedostatak znanja i stručnosti:** mala poduzeća zbog smanjenih financija ponekad nisu u mogućnosti platiti kvalitetne stručnjake koji su specijalizirani za vrstu posla koja njima treba kao i za troškove dodatnog obrazovanja i edukacije svojih zaposlenika.
- **Nerazvijena pravna regulative:** za malo gospodarstvo važna je pravilna zakonska regulative u vidu pokretanja samog poduzeća i njegovog poslovanja. O tome također ovise financijske mogućnosti i pogodnosti prijeko potrebne za poslovanje i daljnji razvitak poduzeća.

2.4. Potencijalne strategije u malom gospodarstvu

Primjena potencijalnih strategija u malom gospodarstvu može pomoći pri rastu i održivosti samog gospodarstva.

Prema Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine razvoj i razvojni potencijali orijentirani će se na tehnološke promjene i povećanu ulogu umjetne inteligencije. Tehnologija je sve važnija u svakoj djelatnosti te pokreće inovativne načine obavljanja tradicionalnih gospodarskih aktivnosti kao što je na primjer ekonomija dijeljenja, te stvara nove, donedavno nepostojeće djelatnosti kao što su digitalne financije.³² Najveći je nosioc produktivnosti i konkurentnosti ovog stoljeća, ali ima i svoje loše strane. Tehnologija vrlo loše utječe na zapošljavanje, ugrožava radna mjesta i utjele na tradicionalne poslovne procese. Osim na zapošljavanje, korištenjem tehnologije otvaraju se mogućnosti za nove vrste sigurnosnih prijetnji koje mogu imati značajan destruktivni utjecaj na društvo i gospodarstvo u cjelini. Starenje stanovništva i nepovoljni demografski trendovi u Europi jedan je od izazova s kojima se susreće današnje gospodarstvo. Uvelike je povećan omjer

³² Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030., 2

stanovništva starijeg od 65 godina u odnosu na radno sposobno stanovništvo. Klimatske promjene biti će najveći globalni izazov za čovječanstvo u 21. stoljeću te će imati nesagledive posljedice na poljoprivredu i gospodarstvo. Uz ove izazove velika prijetnja su i sigurnosni izazovi koji proizlaze iz terorizma, ilegalnih migracija, kibernetičkih prijetnji. Na nabrojane izazove potrebno je odgovoriti korištenjem strategija kojima će se povećati produktivnost, ulagati u istraživanje, inovacije i razvoj. Ključne strateške odrednice razvoja su održivo gospodarstvo i društvo koji će se bazirati na povećanju produktivnosti, poticati ulaganja u znanje, inovacije i izvozno gospodarstvo. Rastu gospodarstva doprinijeti će javna uprava i pravosuđe, javne usluge. Politike unaprjeđenja ljudskih potencijala temeljit će se na ulaganju u ljude, na učenju kroz život i za život te na unaprjeđenju kvalitete radnih mjesta i uključivanju svih društvenih skupina u svijet rada.³³ Za gospodarstvo važne su i strategije koje će se odnositi na jačanje otpornosti na krize. Te strategije poboljšati će kvalitetu života. Strategijama za ravnomjerni regionalni razvoj pomoći će se manje razvijenim ruralnim područjima te će se njima aktivirati neiskorišteni potencijali (zemljišta i nekretnine). Možda i najvažnija strateška odrednica za gospodarstvo je zelena i digitalna tranzicija kojom se planira preći na čišću i dostupniju energiju. Na taj način potiče se zeleno gospodarstvo koje podrazumijeva jeftinije, ali čišće i zdravije oblike prijevoza sigurnom prometnom politikom. Strategija je ulagati u digitalnu infrastrukturu i poticati digitalna rješenja u interes gospodarstva.

³³ Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030., 2

3. Formuliranje strategije na primjeru ugostiteljskog obrta “Porta Pranzo”

Ovaj dio rada odnosi se na istraživački dio odnosno provedbu procesa strateškog menadžmenta za ugostiteljski obrt “Porta Pranzo”. Ono obuhvaća svih pet etapa: analizu okoline, definiranje usmjerenja organizacije, formulaciju strategije, implementaciju strategije i stratešku kontrolu.

3.1. Osnovni podaci o U. O. “Porta Pranzo”

Ugostiteljski obrt “Porta Pranzo” obiteljski je obrt u vlasništvu obitelji Pupis. Započeo je radom u siječnju 2009.godine te, a smješten je u malom naselju Jušići koji se nalazi nedaleko od Matulja, u zaleđu grada Opatije. Spada pod djelatnost 5610 koje se odnose na djelatnosti restorana i ostalih djelatnosti za pripremu i usluživanje hrane. Ugostiteljski obrt “Porta Pranzo” započeo je s pripremom i dostavom marenda, zatim cateringom, a prije devet godina otvorili su i svoj restoran koji radi samo po narudžbi. Vlasnica obrta je Zvezdana Pupis, a uz nju u obrtu su zaposleni njen suprug, sin i kćer. Obrt od početka svog rada posluje s dobiti te nema kreditnih ulaganja niti zaduživanja. Ovo mikro poduzeće zapošljava šest radnika od kojih jednog dostavljača, kuhara i kuharicu, pomoćnu radnicu i dva komercijalista. Obrt u svojoj svakodnevnoj ponudi nudi tople marende koja obuhvaćaju tradicionalna i domaća jela ovog podneblja te razne vrste sendviča. Kod usluge cateringa od hrane obrt nudi canapé i razni finger food koji uključuje i sitne kolače. Uz to obrt ima sav potreban inventar kao što su stolovi za švedski stol s abažurim, barske stolove, čaše, tanjure, pribor za jelo i ostali sitni inventar te nudi uslugu konobara. Kad je riječ o restoranu tu se mogu smjestiti 30 osoba koje će biti poslužene vrhunskom uslugom konobara i sommelier-a. Za odabir jela osobama se dodjeljuje menu u kojem odabiru jela kao što su plate pršuta i raznih sireva, juhe, topla jela poput pljukanaca s pršutom i vrganjima ili rižoto s dodacima. Od glavnih jela najpoznatija je teleletina pod pekom s mladim krumpirom i julienne povrćem. Za desert mogu se birati lavacake, domaća štrudla od jabuka i cheesecake s višnjama.

3.2. Investicijska politika U. O. “Porta Pranzo”

Investicijsku politiku može se definirati kao definiranje ciljeva koji se žele postići određenim investicijama u određenom vremenskom razdoblju. Ovom politikom izabire se politika investiranja koja je najprikladnija, a odabire se na osnovi ispotanih činitelja ekonomskog razvoja uvažavajući ekonomske, socijalne i strateške ciljeve koji se investiranjem mogu postići. Na taj način dobiva se određena struktura ulaganja investicija i najpovoljnija varijanta investicijskog projekta. Razni čimbenici utječu na razine investicija. Pod te faktore podrazumijevaju se kamatne stope, porezna politika i vlasnička struktura gospodarstva. Investicije su pod velikim utjecajem motivacije ulaganja. Svi motivi za privatna ulaganja se mogu svesti na jedan motiv, a to je zarada. Privatni poduzetnici će nešto uložiti ako će im ta investicija donijeti profit. Važno je napomenuti da ulaganje kapitala ne donosi korist odmah nakon što se kapital uloži, već tek nakon određenog vremenskog razdoblja. Investicijska politika igra ključnu ulogu u razvoju poduzeća putem ulaganja u imovinu. Kod ulaganja najvažnije je kreirati investicijsku politiku. Potrebno je postaviti ciljeve i odgovoriti na pitanje što se još želi postići s ulaganjima osim zarade. Većina poduzetnika s ulaganjima žele sami sebi olakšati posao i povećati proizvodnju. Pomoću investicija, poduzeće osigurava svoj rast i svoj utjecaj. Uz to, gradi svoju poziciju na tržištu i razvija konkurentsku prednost.

Od 2009. do 2012.godine, ugostiteljski obrt “Porta Pranzo” sastavio je svoj prvi strateški plan. Taj strateški plan obuhvaćao je velika ulaganja u opremu kuhinje i unaprijeđenje poslovanja obrta. U 2010. godini vrijednost investicije iznosila je gotovo 300.000 kuna. Ova investicija odnosila se na kupnju novog dostavnog vozila i na ulaganje u kuhinjsku opremu i njeno moderniziranje. Godinu nakon, 2011.godine poduzeće je svoje poslovanje proširilo na uslugu catering pa se je investicija od oko 50 000,00 kn odnosila na kupnju i nabavu potrebnog inventara i nive opreme za pružanje usluge cateringa. Nakon ostvarenja ovog strateškog plana, u 2021.godini poduzeće je formiralo novi strateški plan za vremensko razdoblje od 2012. do 2017.godine. Ovaj strateški plan također se odnosio na ulaganje u opremu i otvaranje novog restorana. Uz to, ponovno se je modernizirala oprema kuhinje te se kupilo novo dostavno vozilo. U 2014.godini, poduzeće je uložilo oko 170 000,00 kn za kupnju novog dostavnog vozila, a u 2015.godini desila se investicija u koju se uložilo 500 000,00 kn. Te godine otvorio se i opremio restoran u kojem se može smjestiti do 30 ljudi. Zamišljen je kao prostor koji radi isključivo po rezervaciji. U ovom prostoru obitelji mogu proslaviti svoje sretne događaje ili poslovni suradnici mogu obaviti sastanak. Ova investicija

se u potpunosti isplatila jer su se u dvije godine nakon otvaranja vratila uložena sredstva. Od 2017. do 2022.godine formirao se novi strateški plan. U ožujku 2019.godine obrt je uložio oko 100 000,00 kn u opremanje i moderniziranje kuhinje kako bi se posao što više olakšao pa se tako te godine kupila nova konvekcijska pećnica koja je koštala 80 000,00 kn. U 2019.godini poduzeće je uložilo i u obrazovanje svojih radnika pa su tako dva radnika poslana na tečaj za sommelier-a. Godina koja je uslijedila bila je 2020. koju će svi pamtiiti po lošem. No, ovo poduzeće se ne može žaliti jer je kroz cijelu pandemiju Covid-a 19 radilo bez prestanka. Naravno, poslovalo se samo s marendama i dostavom hrane dok se catering-i nisu radili zbog zabrane. Tijekom 2021. i 2022.godine neprestano se ulagalo u opremu i kupnju novog inventara, a početkom 2023.godine točnije u ožujku poduzeće je kupilo novo dostavno vozilo namijenjeno isključivo za dostavu i usluživanje cateringa. Ova investicija bila je u visini od 35 000,00 eura. U listopadu prošle godine poduzeće je uložilo oko 20 000,00 eura u novu pripremicu hrane i skladište za inventar te ostali potrebni pribor za catering. Ove godine poduzeće je ponovno uložilo u modernizaciju kuhinje pa je tako kupnjom brzorashladnog uređaja odnosno temperaturnog šokera napravljena investicija od 4 000,00 eura. Time se je znatno olakšalo poslovanje i smanjilo vrijeme hlađenja hrane.

Na temelju ove investicijske politike za poduzeće se može reći da zna kako raspolagati financijama i kako treba ulagati i graditi svoje poslovanje. Važno je napomenuti kako sva ova ulaganja poduzeća isključivo su iz kapitala to jest poduzeće nema kreditnih ulaganja kroz svih svojih 15 godina poslovanja.

3.3. Analiza okoline U. O. “Porta Pranzo”

Okolina poduzeća analizirati će se pomoću PESTEL analize i SWOT matrice. PESTEL analiza koristiti će se za analizu opće odnosno socijalne okoline koja je dio eksterne okoline poduzeća. PESTEL analiza definira se kao analitički alat koji se koristi kod strateškog planiranja. S ovom analizom procijenjuje se utjecaj eksternih odnosno vanjskih elemenata na poduzeće. Analiza se sastoji od šest skupina elemenata, a to su političko, pravno, ekonomsko, socijalno, tehnološko i ekološko okruženje koje može utjecati na poslovanje poduzeća. Ovu analizu dobro bi bilo često provoditi jer se gore navedena okruženja često mijenjaju pa se shodno s time može mijenjati i njihov utjecaj na poduzeće. PESTEL analiza ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Prednost je ta što je ova analiza jednostavna za korištenje i lako je razumljiva, a u isto vrijeme daje dobre informacije o okolini poduzeća te pomaže da se

okolina poduzeća bolje upozna kao i kako će sve promjene u okolini utjecati na poslovanje poduzeća. Nedostatak bi bio to što osoba koja će se služiti s ovom analizom može previše pojednostaviti podatke pa se tako mogu propustiti važni podatci koji bi poduzeću bili važni za poboljšanje poslovanja.

Eksterna okolina U. O. “Porta Pranzo”:

1) Opća/socijalna okolina

- **Političko – pravna okolina:** svaki sektor ima svoje zakonodavno, pravno i političko okruženje pa se tako za sektor turizma i ugostiteljstva definiraju određeni zakoni. Direktno na ovo poduzeće utječu Zakon o boravišnoj pristojbi, Zakon o sanitarnoj inspekciji, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakon o higijeni hrane i mikrobiološkim kriterijima za hranu, Zakon o kontaminantima, Zakon o hrani i ostali zakoni koji su propisani uza usluživanje i pripremu hrane te vezani za ugostiteljsku djelatnost. Uz ove zakone utječu i Zakon o porezu na dobit, Zakon o porezu na dohodak i Zakon o porezu na dodanu vrijednost (PDV). PDV na pripremu i usluživanje hrane s čime je obuhvaćena i usluga cateringa iznosi 13%. Prije je PDV iznosio 25% na što su se ugostitelji žalili pa je tako Vlada 20 godine smanjila ga na sadašnjih 13%. Hrvatska vlada uvelike je pomogla ugostiteljima za vrijeme pandemije Covid-a 19 pomoću subvencija za radnike, ali i dalje potiče otvaranje novih poduzeća.
- **Ekonomska okolina:** svijet se još uvijek oporavlja od velike krize koja se je desila 2020.godine uzrokovanom pandemijom Covid-a 19. Većina ugostiteljskih objekata bila je primorana zatvoriti objekte te je tako ostala bez svojih primanja. Obrt “Porta Pranzo” nije niti u jednom trenutku pandemije zatvorio svoja vrata, no svo vrijeme poslovao je samo s dostavom hrane. Poduzeće nije zadesila velika kriza, ali znatno se osjetilo smanjenje posla iz raloga jer poduzeće najviše posluje s firmama, a većina njih je tada prešla na rad od doma. Obrt se može pohvaliti da od početka poslovanja posluje s dobiti i nikada nije imalo dugovanja niti kreditiranja. Ovdje se kao najveći izazov može izdvojiti inflacija koja u zadnje dvije godine uzela maha iako u zadnjih nekoliko mjeseci stopa rasta inflacije usporava, no i dalje je previsoka. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u ožujku 2024.godine Hrvatska je imala najveću stopu inflacije u Europi. Kako navode razni mediji, od travnja 2022.godine do travnja 2024.godine cijene nekih namirnica skočile su i za 80%. Poduzeće i dalje pokušava koristiti kvalitetne namirnice i održavati istu kvalitetu kao i proteklih 15

godina rada. Za poduzeće se može reći da nije previse diglo cijene svojih usluga unatoč toj inflaciji te od konkurencije na ovom području ima i dalje najniže cijene. Cijene marendi kreću se od šest do deset eura te se pokušava zadovoljiti potrebe potrošača ali i troškove poduzeća. Poduzeće ulaže u svoje poslovanje, razvija svoju proizvodnost te pokušava što više izvući iz ekonomskih resursa.

- **Sociokulturna okolina:** stil života potrošača ovisi o njihovim plaćama. Neki radnici će si priuštiti svakodnevni topli obrok dok će neki raze otići u dućan i kupiti si sendvič ili neki drugi pekarski proizvod na koji će potrošiti manje novca. Pad zaposlenosti i rad od kuće koji je sve popularniji nakon pandemije Covid-a 19 ne ide baš na ruku ovom poduzeću jer je poduzeće od početka poslovanja vezano uz dostavu marendi u tvrtke gdje marendu uzima 20 do 30 ljudi. Isto tako, catering si neće moći priuštiti svaka osoba jer neki ne žele puno potrošiti pa će rađe sami doma skuhati i napraviti. Vlasnica obrta žali se na problem s pronalaskom kvalitetne radne snage ali i na ponašanje bivših djelatnika koje nije bilo ugodno. U ugostiteljstvu radi sve više radnika koji nisu kvalificirani za taj posao te nemaju manire i vrline koje bi ugostitelj trebao posjedovati.
- **Znanstveno – tehnološka okolina:** kako tehnologija sve brže raste tako se njoj treba i prilagođavati. Poduzeće uvijek pokušava biti u korak s vremenom i tehnologijom koja ima jedan od najsnažnijih utjecaja na poduzeće iz ove okoline. Ovdje se podrazumijevaju i konstantne investicije u modernizaciju i automatizaciju poslovanja poduzeća. Poduzeće ulaže u tehnologiju kako bi se njome olakšalo poslovanje. Konvekcijska pećnica uvelike je olakšala pripremu hrane u ovom objektu jer se u njoj može kuhati i peći, a hrana se dostavlja u boxevima koji drže toplinu. Obrt ima svoju Facebook i Instagram stranicu gdje objavljuje svakodnevne jelovnike i objave s raznih događanja na kojima se pružila usluga cateringa te se pomoću ovih profila gradi odnos s klijentima. Iz to ima i Google Business profil kako bi klijenti mogli ponaći object pomoću Google Maps ate ostavljati recenzije i komentare.
- **Prirodno – ekološka okolina:** važno je održavanje ravnoteže između uporabe, štednje i obnavljanja resursa te je smanjenje negativnog utjecaja ugostiteljstva važno kako bi se postigao održivi razvoj. Poduzeće teži očuvanju okoliša pa tako propisno zbrinjavanja kuhinjski otpad i biootpada te otpadnog jestivog ulja. Obrt racionalno troši energiju i vodu te void brigu o održivoj nabavi hrane i namirnica. Nabavljaju se sezonske namirnice te se smanjuje upotreba plastike u ambalaži hrane i pića. Hrana se

dostavlja u posudama koje se mogu višekratno koristiti te se može reciklirati, a pribor za jelo koji se daje uz hranu napravljen je od bambusa.

2) *Poslovna okolina*

- **Konkurencija:** konkurenciju definira suparništvo, borbu poduzeća i tvrtki za osvajanje dobara i položaja na tržištu. U poslovanju konkurenciju označavaju poduzeća koja nude slične proizvode. Konkurencija može biti izravna, a takva obuhvaća poduzeća koja su slična ovom poduzeću odnosno također nude istu ili sličnu hranu i ciljaju na istu grupu tržišta i neizravna koja ima drugačiji asortiman usluga od ovog poduzeća no i dalje cilja na isto tržište i iste potrošače. Na uskom području poslovanja ovog obrta ima nekoliko ugostiteljskih obrta koji obavljaju djelatnosti usluživanja hrane i pića i za koje se može reći da spadaju u izravnu konkurenciju. Izdvojiti se mogu Oštarija Štacion koja se nalazi u Matuljima i također je obiteljsko poduzeće te Bistro Tramontana koja se otvorila pred godinu dana i relativno je novi restoran na tržištu. Kao konkurencija može se istaknuti i Kavana Marijana u Matuljima koja također nudi dnevne marende. Kao neizravna konkurencija može se izdvojiti Stancija Kovačići koja se nalazi u Rukavcu. Među objektima koji nude uslugu cateringa nema značajnije konkurencije iz razloga što U. O. "Porta Pranzo" u svojoj ponudi za catering nudi finger food kojeg izrađuje na svoj, inovativni način te nijedan drugi objekt koji se bavi ovom uslugom ne proizvodi takve canapee.
- **Potražnja:** standardna definicija za potražnju je količina nekog dobra koje su potrošači spremni kupiti po određenoj cijeni. Potražnja i želje potrošača se često mijenjaju pa se treba tome prilagođavati. Potrošači sve više tragaju za uslugom cateringa na raznim događajima poput svadbi, rođendana, krštenja i slično gdje u udobnosti svog doba ili nekog prostora kojeg iznajme mogu uživati u finim jelima i profesionalnoj usluzi. Za marende na osnovu kojih je ovo poduzeće započelo svoje poslovanje polako opada interes te je potražnja za njima u godinama nakon pandemije Covid-a 19 uvelike opala.
- **Zaposlenici:** poduzeće broji šest zaposlenika, među zaposlenicima prevladava ženski spol, a prosječna dob zaposlenika iznosi 50 godina. Iako je u današnje vrijeme teško pronaći dobre radnike, vlasnica poduzeća kaže kako je zadovoljna s trenutnim radnicima. Poduzeće uvijek teži nagrađivanju svojih zaposlenika kroz podizanje mjesečne plaće te davanje božićnice i uskrsnice. Na taj način zaposlenike se motivira

- **Vlasnici:** vlasnica poduzeća je Zvezdana Pupis te void poduzeće uz pomoć supruga, sina i kćeri
- **Dobavljači:** upravljanje dobavljačima je važan čimbenik uspjeha svakog poduzeća. Upravljanje dobavljačima daje kontrolu i planiranje baze dobavljača te implementaciju odnosa između dobavljača i poduzeća. Poduzeće od početka rada posluje s istim dobavljačima. U njih se ubrajaju LAND & SEA d.o.o., INout, PERT, Metro, Ambalaža IN, Misst i knjigovodstveni servis HLB Adria. Njeguje se čvrst i dugoročan odnos s kvalitetnim dobavljačima i na taj način poduzeće može smanjiti troškove, ali i povećati kvalitetu predmeta nabave.

Interna okolina U. O. “Porta Pranzo”:

Organizacijska struktura u ovom mikro poduzeću je jednostavna organizacijska struktura. Na čelu poduzeća nalazi se vlasnica Zvezdana Pupis s obitelji te ona ima uvid u sve poslove i sudjeluje u svakom donošenju odluke. Organizacijska struktura dijeli se na proizvodnju, prodaju, nabavu i na financije i računovodstvo. Vlasnica je najviše odgovorna za odjel financija i računovodstva, njen suprug je odgovoran za odjel proizvodnje i nabave dok su sin i kćer odgovorni za prodaju. Na taj način vlasnica je donekle rasteretila svoju odgovornost na članove obitelji no i dalje se sve odluke ostalih zaposlenika donose njoj i obitelji na završnu provjeru. Vlasnica je odgovorna za strategiju koja se provodi u poduzeću i za upravljanje poduzeća. Ovakva struktura omogućuje da je vlasnica pristupa u svakom području poslovanja poduzeća te tako može bolje kontrolirati sve poslove koji se u poduzeću obavljaju.

Organizacijska kultura u ovom poduzeću ima veliku važnost. U razgovoru s vlasnicom i zaposlenicima ovog poduzeća došlo se je do zaključka da u poduzeću prevladava dominantna kultura. Vrijednosti na kojima se kultura temelji su povjerenje, kreativnost, kvaliteta i zadovoljni potrošači. Uz dominantnu kulturu, za organizacijsku kulturu ovog poduzeća može se reći da je izvrsna jer postoji dobra atmosfera i komunikacija između vlasnika i zaposlenika. Ova vrsta kulture prihvaćena je od strane radnika poduzeća. Veliki je plus što u poduzeću radi cijela obitelj te to uvelike pridonosi održavanju pozitivne kulture jer između članova obitelji postoji neizmerno povjerenje i poštovanje pa se to reflektira i na radnike poduzeća.

Organizacijski resursi ovog poduzeća dijele se na fizičke, ljudske, financijske i informacijske. Kod fizičkih resursa važno je osigurati okolinu koja se sigurna i u kojoj ima malo vjerojatnosti za neku od prirodnih katastrofa kao što su požar, potres i slično. Za ovuskupinu resursa potrebno je osigurati i da je u tom prostoru optimalna temperatura jer na neke namirnice i materijale može utjecati sunčeva svjetlost, vlaga i temperatura.

U **fizičke resurse** ovog poduzeća spada prostor kuhinje gdje se prirema hrana, prostor u kojem se nalazi restoran i skladišta. Ti prostori sveukupno se prostiru 250 m² koji se nalaze u prizemlju obiteljske kuće obitelji Pupis. Od fizičkih resursa poduzeće posjeduje opremu koja se sastoji od 13 hladnjaka, šest škrinja i zamrzivača, velikog štednjaka, roštilja, friteza, četiri sudopera, konvekcijske pećnice, velikog broja stolova od inoxa, veći broj ormara, polica i ladica za pohranu inventara. Osim fizičke opreme poduzeće posjeduje i tehničku opremu u koju spadaju računalo, fiskalna kasa, telefon, telefaks, fotokopirni stroj i radio.

Ljudski resursi odnosno ljudski potencijali kako se još nazivaju u literaturi neophodni su dio svake organizacije. Za njih se može reći da su pokretači svake aktivnosti u poduzeću. Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.³⁴ Ovi resursi utječu na uspjeh i poslovanje poduzeća primjenom znanja i vještina zaposlenika. Njihove kompetencije očituju se u kreativnosti, snalažljivosti i kvalitetnom rješavanju svojih zadataka. Kao što je u radu već prije istaknuto, poduzeće broji šest zaposlenika. Dostavljač je zaposlen na pola radnog vremena jer je umirovljenik koji ima 65 godina. Suprug vlasnice ujedno je glavni kuhar kuhinje te on ima 56 godina. Pomoćna kuharica i pomoćna radnica imaju 40 i 52 godine, a sin i kćer vlasnice zaposleni kao komercijalisti imaju 23 i 28 godina starosti. Svi zaposlenici imaju završenu srednju stručnu spremu vezanu uz ugostiteljstvo, a kćer i sin vlasnice imaju fakultetstko obrazovanje koje je također vezano za područje ekonomije i ugostiteljstva. Svi radnici u kuhinji imaju dugogodišnje iskustvo rada u raznim kuhinjama i ostalim poduzećima i hotelima. Vlasnica poduzeća dala je informacije o troškovima plaće pa tako one po radniku iznose cca 1 800,00 eura.

³⁴ Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala. Zagreb : Golden marketing, 1999. Str. 16.

Financijski resursi poduzeća odnose se na financijske sredstva i njihove izvore uključujući kredite, temeljni kapital i dobit. Ova sredstva poduzeću mogu osigurati kontinuirano poslovanje, a mogu ga i ograničavati. Izvori financijskih sredstava dijele se na vlastite i vanjske. Ovo poduzeće može se pohvaliti kako nema i nikada nije imalo kredite, nikada se nije zaduživalo te je sva svoja financijska sredstva steklomisključivo sa svojim radom i dobrom kalkulacijom. Vlasnica obrta odgovorna je osoba za financije te vrlo dobro s njima raspolaže. Ona ima unaprijed smišljen plan kako osigurati sredstva potrebna za provođenje poslovanja i ulaganja te plan služi kako bi se ne bi trošilo previše nego onoliko koliko je potrebno. Obrt posjeduje žiro račun otvoren kod Zagrebačke banke, sva svoja dugovanja dobavljačima i ostalim suradnicima podmiruju se odmah te je iz toga vidljiva likvidnost poduzeća. Obrt prema Zakonu nema temeljni kapital kao ni troškove pri osnivanju istog.

Informacijski resursi su elementi kojima je svrha pribavljanje i prenošenje informacija i podataka za funkcioniranje, planiranje i upravljanje poslovanjem poduzeća. Cilj je pružiti relevantne informacije u pravo vrijeme, na pravom mjestu i uz prihvatljive troškove. Za izgradnju učinkovitog informacijskog sustava potrebno je uskladiti hardversku i komunikacijsku opremu, računalni program odnosno softver, organizaciju i kadrove. Količine informacija potrebno je skladištiti pa tako postoje baze podataka. 'Porta Pranzo' koristi računalni program Fipos koji služi za skladištenje podataka, sadrži cijene artikala, normative, sadrži količinu svih namirnica i sirovina potrebnih za obavljanje djelatnosti. Preko programa Fipos fiskaliziraju se svi računi, uklađuju se svi podatci i obračuni s knjigovodstvenim servisom.

3.4. SWOT matrica obrta

SWOT matrica je još jedna analiza okruženja odnosno okoline koja obuhvaća važnije elemente vanjske i unutarnje okoline. Smatra se najjednostavnijom metodom za analizu okruženja, a njeni začetnici su Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe i Birger Lie. SWOT analiza pokazuje snage i slabosti te prilike i prijetnje. Kao i kod PESTLE analize, i ovdje postoje prednosti i nedostaci. ono što se smatra prednostima kod SWOT analize je to što analiza usklađuje organizacijske snage i slabosti s prilikama i prijetnjama koje se nalaze na tržištu. SWOT analiza može dati dobar temelj za formuliranje strategije poduzeća te se smatra sustavnim načinom za postizanje ciljeva. U praksi se većinom ova analiza ne odrađuje

dobro jer se nakon identificiranja svih elemenata ne zna što učiniti s tim podacima pa bi to bio jedan od nedostataka. No, SWOT matrica je i dalje neizbježan dio planiranja poslovanja u poduzeću. Snage se mogu definirati kao čimbenici u poduzeću koji to poduzeće čine konkurentnijim na tržištu od ostalih poduzeća. Poduzeće čine superiornim u zadovoljavanju potreba tržišta i potrošača. Snage proizlaze iz kompetencija koje poduzeće posjeduje te način na koji njima upravlja kako bi ostvarilo svoje ciljeve. Slabosti poduzeća su nedostaci u jednom ili više područja poduzeća, u resursima poduzeća i kompetencijama koje su prepreka za ostvarivanje pozitivnih rezultata u odnosu na konkurente. Prilike su povoljne okolnosti u kojima poduzeće može ojačati konkurentski položaj i konkurentsku prednost. Izvor prilika za poduzeća su trendovi i promjene u okruženju. Prijetnje su nepovoljne okolnosti u okruženju poduzeća koje su prepreka za ostvarenje cilja poduzeća te ugrožavaju njegovu sposobnost za konkuriranje. Pod to se smatraju konkurencija, novi nepovoljni trendovi i sve ostalo što može naškoditi poslovanju poduzeća.

Tablica prikazuje snage i slabosti koje izlaze iz njegove unutarnje okoline poduzeća te prilike i prijetnje koje dolaze iz vanjske okoline poduzeća.

Tablica 3. SWOT matrica obrta

<p style="text-align: center;"><u>SNAGE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - obiteljski posao - dugogodišnje poslovanje - nema kreditnih ulaganja - osiguran parking za klijente - inovativna gastronomska ponuda - suvremena tehnološka oprema - višak novčanih sredstava 	<p style="text-align: center;"><u>SLABOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - slab marketing poduzeća - nepovezanost s turističkim agencijama
<p style="text-align: center;"><u>PRILIKE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - smanjenje poreza na vrijednost - porezne olakšice - rast tržišta - nove usluge 	<p style="text-align: center;"><u>PRIJETNJE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - konkurencija - inflacija - manjak kvalitetne radne snage - nesigurnost za buduće poslovanje - političke promjene

Izvor: izrada autora

3.5. Misija, vizija i strateški ciljevi U. O. “Porta Pranzo”

Misija ovog ugostiteljskog obrta je ispuniti i zadovoljiti sve što klijent poželi, ali i nadmašiti njegova očekivanja. Uz to, misija obrta je opstati na tržištu i biti bolji od konkurencije. Vizija obrta je podići ponudu te i sam restoran na višu razinu te konkurirati velikim restoranima s ovog područja kroz obiteljsku atmosferu.

Na temelju identificiranja trenutnog i budućeg stanja obrta definirani su strateški ciljevi poduzeća koji uključuju povećanje ukupnog udjela prodaje za 20% te prodirati na domaća maloprodajna tržišta. Strateški ciljevi planiraju se ostvariti u slijedećih tri do pet godina:

- Širenje tržišta poslovanja: obrt djeluje na području Kvarnera pa je jedan od strateških ciljeva proširiti svoje poslovanje na dijelove Istre te na obližnja mjesta u Sloveniji.
- Otvaranje nove poslovnice: u planu je otvoriti poslovnicu u Crikvenici za marende iz razloga što tamo nema baš objekata koji nude marene u jutarnjim satima pa se to smatra kao dobrom lokacijom.
- Sklopiti partnersvo s obrazovnim institucijama: obrt ima u planu sklopiti partnerstvo s Ugostiteljskom školom Opatija kako bi učenici škole mogli obavljati praksu u ovom obrtu.
- Marketing: do kraja ove godine plan je zaposliti marketinškog stručnjaka koji će se baviti promocijom i marketingom obrta. Potrebno je unaprijediti i poboljšati postojeće društvene mreže (Facebook i Instagram) te putem njih podignuti komunikaciju s klijentima na viši nivo.

3.6. Formulacija strategije U. O. “Porta Pranzo”

Za početak formulacije strategije potrebno je definirati opcije za budućnost, tada slijedi evaluacija definiranih opcija i na kraju odabir opcije ili više njih. Obrtu je najbitnije zadržavanje kvalitete proizvoda te da ostane konkurentan na tržištu.

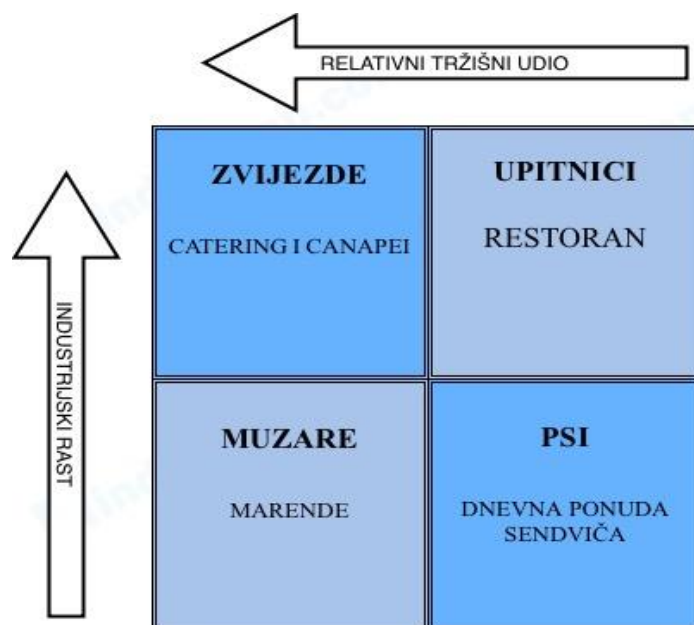
Na korporacijskoj razini u dosadašnjem poslovanju odnosno pred nekoliko godina, obrt se je vodio razvojnom strategijom – *strategijom ekspanzije* i to *proizvodne ekspanzije*. Obrt je pred 15 godina započeo pripremom i dostavom marenda. Obrt još uvijek posluje na tom području no s godinama je uveo uslugu cateringa, a zatim je otvorio i svoj mali restoran. Prema tome je vidljivo da obrt razvija i produbljuje svoje proizvodne linije te s tim dodatnim djelatnostima osvaja tržište. Cilj obrta je bio povećati tržišni udio te ostvarivati veći profit.

Trenutno se u obrtu provodi *strategija kontinuiteta* odnosno 'status quo'. Obrt nastoji održavati dosadašnja ostvarenja i želje, nudi iste proizvode i usluge na istom tržištu te nema značajnih promjena u poslovanju.

Na poslovnoj razini obrt provodi *strategiju diferencijacije* što znači da se sa svojim asortimanom razlikuje od konkurencije. Diferencijacija se temelji najviše na usluzi cateringa odnosno u tom segmentu poslovanja ovaj obrt nema preveliku konkurenciju te nudi usluguna više nivou od nekig ostalih catering poduzeća. Ugostiteljski obrt 'Porta Pranzo' samostalno izrađuje finger food to jest canapee koje poslužuje na raznim događanjima. U svaki canape utkano je mnogo truda, vremena i rada jer se svaki radi ručno sam za sebe. Vlasnica ističe kako njihovi zalogaji zrače kreativnošću te joj je drago što kupci to prepoznaju. Kupci su za te canapee spremni platiti premijsku cijenu odnosno cijenu koja je veća od diferencijalnih troškova te potrošači u tim proizvodima vide nešto posebno.

3.7. BCG matrica obrta

BCG matricu razvila je Boston Consulting Grupa 1960.-ih godina, a još se naziva portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela. Sastoji se od osi x koja pokazuje relativni tržišni udio i od osi y koja predstavlja industrijski rast. Od tih varijabli nastanu četiri kvadrata: muzare, psi, zvijezde i upitnici. Krugovi na matrici označuju jednu stratešku jedinicu, a veličina kruga prikazuje veličinu ostvarene prodaje. Muzare označavaju poslovne jedinice koje imaju dugoročnu proizvodnu – tržišnu atraktivnost i na visokoj su konkurentskoj poziciji. One su izvor financiranja te novac dobiven od njih potrebno je ulagati u upitnike i zvijezde, a pse zadržati sve dok imaju pozitivan novčani tok. Muzare su lideri na tržištima, ali ih se ne može reinvestirati. Psi označavaju poslovne jedinice koje su suprotne od muzara. Oni nemaju dugoročno proizvodnu i tržišnu atraktivnost te nemaju dobru konkurentsku poziciju. Ako od tih jedinica nema dobiti i potencijala tada ih je najbolje ukloniti. Zvijezde su poslovne jedinice koje visoko konkuriraju na tržištu te imaju dugoročno visoku proizvodnu i tržišnu atraktivnost. One imaju veliki potencijal i ostvaruju veliki profit. Upitnici imaju visoku proizvodnu – tržišnu atraktivnost, ali ne konkuriraju dobro. Na takvim proizvodima potrebno je raditi i razvijati ih jer će u suprotnome postati kao psi.



Slika 8. BCG matrica

Izvor: izrada autora

Zvijezde – usluga cateringa i canapei predstavljaju zvijezde iz razloga jer su lideri na rastućem tržištu, za njima je velika potražnja te je odličan omjer uloženog i dobivenog novca.

Muzare – od marenda je sve počelo, prodaju se veće količine na dnevnoj bazi te imaju konstantno pozitivan cash flow, lideri su zreom tržištu.

Upitnici – ako se ne bude i dalje ulagalo dovoljno u marketing restorana postoji mogućnost da postane kao psi. Velika su ulaganja, ali je sljedbenik na tržištu.

Psi – dosta je mala potražnja za dnevnom ponudom sendviča, mala je cijena proizvoda, a visoka je cijena uložene namirnice. Sljedbenik na tržištu.

3.8. Implementacija strategije U. O. “Porta Pranzo”

Za ugostiteljski obrt ‘Porta Pranzo’ strategija će se implementirati pomoću funkcijskih strategija odnosno funkcijskih područja te pomoću organizacijske kulture strukture, kulture i stila vodstva.

Funkcijska područja u obrtu:

- strategija marketinga razvija se kroz marketing mix 4P čiji elementi su cijena, proizvod, promocija i distribucija. Cijena u ovom obrtu opravdava kvalitetu te je čak i niža od konkurencije. Za tvrtke s kojima obrt posluje od osnutka imaju popust na količinu te marende jedu po nešto nižim cijenama od ostalih potrošača. Za canape,

kao što je prije u radu navedeno poduzeće ima premijsku cijenu jer postoje posebne vrijednosti tih proizvoda. Prozvodi su raznovrsni, dakle poduzeće svakodnevno nudi tople marende, a canapee i ostali finger food po narudžbi. U restoranu koji radi samo po prethodnoj narudžbi nude se jela po višim cijenama te se nue tradicionalna jela ovog kraja. Obrt promociju izvršava putem društvenih mreža kao što su profili na Facebook-u i Instagram-u. Uz to, obrt ima izrađene letke i vizitke. Zaposlenici isto odrađuju jedan dio promocije usmenom predajom i davanjem preporuka svojim poznanicima. Ugostiteljski obrt 'Porta Pranzo' za sada svoj pogon i poslovnicu ima samo u Jušićima, a svoje proizvode distribuira izravno kupcima bez ikakvog posrednika.

- strategija proizvodnje/operacije daje podatke o misiji proizvodnje pa je tako u ovom obrtu misija proizvoditi kvalitetne proizvode odnos jela u kojima će kupci uživati i uvijek se ponovno vraćati. Obrt želi biti lider na tržištu poslovanja posebno kada je u pitanju usluga cateringa. U proizvodnji se teži smanjenju količine otpada i smanjenju korištenja plastike. Postoji odgovornost prema proizvodima i uslugama te odnos prema zaposlenicima. Prati se njihovo utjecaj na poslovne operacije.
- strategija ljudskih potencijala očituje se kroz zapošljavanje na neodređeno, zaštitu na radu, naknade troškova za prijevoz i potpore za bolovanje. U obrtu zaposlenici imaju plaćeni topli obrok, plaćenu sanitarnu knjižicu ukoliko su zaposleni u poduzeću duže od šest mjeseci, godišnji odmor za vrijeme ljetnih i zimskih mjeseci.
- financijsku strategiju obrt provodi na način ulaganja i unaprjeđenja poslovanja, ulaže u opremu i modernizaciju poslovanja.

Strategija se implementira i kroz organizacijska struktura u obrtu koja je jednostavna, na čelu je vlasnica, a zaposlenici obavljaju svoje zadatke samostalno, a ponekad u timovima po dvoje. U organizacijskoj kulturi promiče se radna kultura kroz jedinstvo i timski rad. Vlasnica obrta daje zaposlenicima da iskažu svoju kreativnost i pokažu svoje znanje, ali i da nešto novo nauče. Zaposlenici u razgovoru su istaknuli da im je ugodno raditi u obrtu 'Porta Pranzo' te da su uvelike motivirani za rad pristupom vlasnice i njene obitelji. Kad je riječ o vođenju u obrtu prevladava autokratski stil vođenja. Svakom zaposleniku se dodijele zadatci te ih oni odrade bez puno prigovora. Vlasnica autonomno donosi odluke, a komunikacija svih zaposlenika odnosi se prema njoj.

3.9. Strateška kontrola U. O. “Porta Pranzo”

U. O. ‘Porta Pranzo’ provodi kontrolne aktivnosti vezane za poslovanje kroz sustave internih kontrola i kroz sustav kvalitete kako bi se uočilo pravovremeno odstupanje od plana i da li će aktivnosti imati željeni učinak. Ovaj obrt ne provodi klasičnu stratešku kontrolu kao što to rade velike korporacije. Obrt vrši kontrolu inventurom i praćenjem stanja zalihe namirnica i sirovina. Kroz izradu obračuna obrt prati prihode, rashode, visinu prodaje proizvoda i usluga. Ljudski rad i potencijali kontroliraju se tijekom probnog rada radnika pa se na taj način odabire kvalitetan zaposlenik koji će raditi u obrtu.

3.10. Strateške smjernice budućeg razvoja obrta

Pri oblikovanju strategije obrta sve odluke donosi samo jedna osoba odnosno vlasnica ovog obrta. Na osnovu smjernica koje vlasnica odredi obrt razvija planove. Vlasnica gleda pozitivno na budućnost i ima u planu daljnje ulaganje u poslovanje i modernizaciju kuhinje kako bi se održao korak s konkurencijom i tehnologijom. U planu je i ulaganje u marketing obrta te na taj način privući još više novih potrošača, a trenutne potrošače zadržati će se uvijek kvalitetnom uslugom. Budući investicijski plan koji bi, prema svemu sudeći, trebao trajati do 2026.godine uključuje otvaranje nove poslovnice na području Crikvenice te širenje tržišta. U budućnosti se može puno toga očekivati od ovog obrta jer je cijela obitelj voljna raditi i truditi se da opstanu na tržištu.

Zaključak

Strateški menadžment utječe na razvoj i rast poduzeća, reagira na promjene na tržištu, koristi prednosti poduzeća i to sve kako bi se unaprijedilo poslovanje i povećala konkurentna prednost. Za svako poduzeće važno je da pažljivo formulira strategiju te da cijelom poduzeće obuhvati s time.

U radu se govori o svakoj etapi procesa strateškog menadžmenta te zbog čega je ona bitna za poduzeće i strategiju. Za ugostiteljski obrt 'Porta Pranzo' iznimno je važno praćenje svih etapa te se nijedna ne smije preskočiti. Strategija koja je kvalitetno postavljena i odnosi se na tržište poslovanja obrta, razvoj novih proizvoda i usluga te analizu konkurencije treba doprinijeti povećanju prihoda i zadovoljenju potreba kupaca i potrošača. Učinkovita strategija mora povezivati sve članove obrta kako bi bila uspješno provedena. Za uspješno implementiranje važno je da je vlasnik temeljito upoznat s promjenama na tržištu i informacijama iz okruženja obrta.

Ovaj obrt je mikro poduzeće koje ima zavidno poslovanje. Obrt ima svoju misiju i viziju te zna što želi postići i ostvariti. Najveći problem je radna snaga koje ima sve manje, no dobro je što je ovaj obrt u vlasništvu obitelji te svi članovi rade i pridonose razvoju poduzeća. Obrt želi ostati konkurentan na tržištu kao što je to i svih ovih 15 godina svog poslovanja. Obrt se smatra liderom u svojoj djelatnosti na ovom području. Tijekom svih godina poslovanja obrt nikada nije bio u minusu te konstantno posluje s dobitkom. Sva ulaganja financira iz vlastitih financijskih izvora. Na temelju ovih informacija može se zaključiti kako obrt svoju strategiju provodi dobro i promišljeno.

Vlasnica je izjavila kako redovito komunicira s timom zaposlenika, prikuplja njihove informacije te ih koristi za poboljšanje poslovanja obrta. Prema prikupljenim informacijama o poslovanju obrta došlo se je do zaključka kako ono trenutno provodi strategiju kontinuiteta na korporacijskoj razini jer je zadovoljno sa svojim poslovanjem te vlasnica ističe kako samo održavaju dosadašnja postignuća. Na poslovnoj razini obrt implementira strategiju diferencijacije koja se temelji na usluzi cateringa te je obrt vrlo ponosan što se ističe od konkurencije. Svi članovi poduzeća uključeni su u implementaciju strategije pa se tako osigurava usklađenost i zajednički napor prema ostvarenju ciljeva.

Obrt još svakako treba poraditi na svom marketingu te iskoristiti svoje snage i prilike koje su mu dostupne. Stalna ulaganja u poslovanje dokazuju da obrt ima potencijal za daljnji razvoj te bi dodatna pažnja na marketing mogla dodatno poboljšati konkurentsku poziciju i

omogućiti daljnji rast i uspjeh obrta. U konačnici, kvalitetno postavljena strategija omogućuje poduzeću ne samo da reagira na tržišne promjene, već i da anticipira buduće trendove i prilike, čime se osigurava dugoročni uspjeh i održiv rast.

Bibliografija

Knjige:

Buble, Marin (red.); Cingula, Marijan; Dujanić, Marčelo; Dulčić, Želimir; Gonan Božac, Marli; Galetić, Lovorka; Ljubić, Franjo; Pfeifer, Sanja; Tipurić, Darko (2005.). *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija.

Đoković, Filip, i Stanković, Jelena. *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2019.

Cetinski, Vinka, Milohnić, Ines, i Perić, Marko. *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Sveučilište u Rijeci, 2009.

Hill, Charles, i Jones, Gareth. *Strategic Management Theory (Teorija strateškog menadžmenta)*. New York: Houghton Mifflin Company, 2008.

Hill, Charles, i Jones, Gareth. *Essentials of Strategic Management (Osnove strateškog menadžmenta)*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2009.

Jofre, Sergio. *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations (Strateški menadžment: teorija i praksa u poslovnoj organizaciji)*. Lyngby: Department of Engineering Management Technical University of Denmark, 2011.

Članci:

Pintarić, Josip. 'Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala'. *EFZG – serija članaka u nastajanju*, br. 10-06 (2010): 1-22

Gao, Fei, Li, Meng, i Clarke, Steve. 'Knowledge, management, and knowledge management in business operations'. *Journal of knowledge management* 12, br. 2 (2008): 3-17

Stručni radovi:

Kadlec, Željka. *Strateški menadžment vs. strateško planiranje* 4, br. 1 (2013): 4956-0, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu

Osmanagić-Bedenik, Nidžara. *Krizni menadžment: teorija i praksa* 8, br. 1 (2010): 101-118

Online zakonski propisi:

Zakon o poticanju malog gospodarstva. Narodne novine, 2016, br. 630 https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_29_630.html (pristupljeno 22. srpnja 2024).

Zakon o računovodstvu. Narodne novine, 2024, br. 1474 https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2024_07_85_1474.html (pristupljeno 22. Srpnja 2024).

Popis ilustracija

Slike:

Slika 1. Etape procesa menadžmenta	5
Slika 2. Podjela okoline poduzeća	9
Slika 3. Shema jednostavne organizacijske strukture	18
Slika 4. Shema funkcijske organizacijske strukture.....	18
Slika 5. Shema divizijske organizacijske strukture.....	19
Slika 6. Shema matrične organizacijske strukture	20
Slika 7. Shema mrežne organizacijske strukture.....	20
Slika 8. BCG matrica	42

Tablice:

Tablica 1. Podjela razvojne strategije	11
Tablica 2. Podjela strategije u kriznim uvjetima.....	13
Tablica 3. SWOT matrica obrta	39