

Strategije kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji

Turkalj, Katarina

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:966406>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-27**



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
Sveučilišni diplomski studij

KATARINA TURKALJ

Strategije kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji

Crisis Management Strategies in the Hotel Industries

Diplomski rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij
Održivi razvoj turizma

Strategije kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji
Crisis Management Strategies in the Hotel Industry

Diplomski rad

Kolegij:	Strateški menadžment u turizmu	Student:	Katarina TURKALJ
Mentor:	Doc. dr. sc. Vanja VITEZIĆ	Matični broj:	3862/22

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

Katarina Turkalj
(ime i prezime studenta)

ds3862
(matični broj studenta)

Strategije kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji
(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, 2024. _____

Potpis studenta

Sažetak

Turizam je vrlo osjetljiv na krize, od prirodnih katastrofa i pandemija, gospodarskih padova, prijetnje sigurnosti turista u vidu terorizma, političkih događanja u destinaciji, te je općenito osjetljiv na situacije i događaje koji su potpuno nepredvidivi i vrlo malo vjerojatni. Ovaj diplomski rad istražuje strateške okvire, sam proces strateškog menadžmenta i najbolje prakse koje koriste hoteli za učinkovito upravljanje krizama. Analizira kritične komponente upravljanja krizom, uključujući komunikaciju između zaposlenika na svim razinama organizacijske strukture u svrhu fokusiranja i identificiranja potencijalne zastoja ili rizika. Istraživanje naglašava važnost proaktivnog planiranja, fleksibilnosti i angažmana dionika u smanjenju utjecaja kriza na poslovanje hotela. Studija slučaja uspješnog kriznog menadžmenta u velikom hotelskom lancu daje uvid u praktičnu primjenu ovih strategija. Nalazi naglašavaju potrebu da hoteli integriraju krizni menadžment u svoje cjelokupno strateško planiranje kako bi osigurali otpornost i kontinuitet u slučaju neočekivanih poremećaja, prije negoli se oni dogode, a ne kada je prekasno.

Ključne riječi: strateški menadžment; krizni menadžment; hotelska industrija; strategija rasta; formuliranje strategije.

Sadržaj

1. Uvod	1
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA	2
1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA	2
1.3. STRUKTURA RADA	3
1. O strateškom menadžmentu	5
1.1. POVIJESNI KONTEKST	5
2. Etape strateškog menadžmenta	10
2.1. ANALIZA OKOLINE	10
2.1.1. <i>Analiza vanjske okoline</i>	11
2.1.2. <i>Segmenti vanjske okoline</i>	14
2.1.3. <i>Segmenti unutarnje okoline</i>	19
2.2. ODREĐIVANJE PRAVACA ORGANIZACIJE	23
2.2.1. <i>Vizija</i>	24
2.2.2. <i>Misija</i>	28
2.2.3. <i>Ciljevi</i>	30
2.3. FORMULIRANJE STRATEGIJE	33
3.3.2. <i>Korporacijska strategija</i>	33
3.3.3. <i>Poslovna strategija</i>	39
3.3.4. <i>Funkcijska strategija</i>	41
3.4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	42
3.5. KONTROLA I EVALUACIJA STRATEGIJE	45
4. Uvod u strategije kriznog menadžmenta	47
4.1. SIMPTOMI KRIZE	48
4.2. VRSTE STRATEGIJA U KRIZNIM UVJETIMA	49
4.1.1. <i>Strategije konsolidacije i obnavljanja</i>	50
4.1.2. <i>Strategije napuštanja djelatnosti</i>	52
5. Uvod u analizu studija slučaja hotelskih lanaca i hotelskih industrija prije, tijekom i nakon krize	55
5.1. ZNAČAJ KRIZNOG MENADŽMENTA ZA TURIZAM	55
5.2. STUDIJA SLUČAJA: UTJECAJ COVID-19 KRIZE NA VALAMAR RIVIERU D.D.	57
Zaključak	67
Bibliografija	70

1. Uvod

Hotelijerstvo je, kao i sam turizam dinamičan i visoko konkurentan sektor, pogotovo za Hrvatsku jer upravo najveći dio domaćeg gospodarstva ovisi o dobrim rezultatima turističke sezone. Specifičan je po tome što drugačije reagira na podražaje iz unutarnje i vanjske okoline nego, primjerice, jedno poduzeće koje proizvodi boje i lakove. U suštini, strateško planiranje i implementacija strategije i pogotovo procjena rizika i krizni menadžment su za te obje vrste poduzetnog djelovanja iste. Razlika je, pak u tome što je čovjek neizostavan i nezamjenjiv u pružanju proizvoda i usluga, u turizmu je ta usluga i proizvod također specifična, neodvojiva od mjesta proizvodnje, ne može se probati pa vratiti i vrlo je snažno uvjetovana dinamikom tržišta.

Hoteli se moraju snalaziti u nizu nepredvidivih događaja koji mogu značajno utjecati na njihovo poslovanje i profitabilnost. Učinkovito upravljanje krizama tako je postalo kritična komponenta strateškog planiranja u sektoru ugostiteljstva. Sposobnost hotela da brzo i učinkovito odgovori na krize ne samo da određuje njegov opstanak, već također utječe na njegovu dugoročnu reputaciju i uspjeh.

Strateški menadžment je jedan interdisciplinarni i iterativan proces kojeg je potrebno detaljno razumijeti, kako bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost. Taj proces sastoji se od pet koraka, od kojih svaki od njih ima svoju svrhu i smisao.

Kroz čitav teorijski dio rada, date su potkrijepljene činjenice i relevantni događaji iz prošlosti, koji uče o potencijalnim prijetnjama i opasnostima, te je vrlo važno stvoriti organizacijsku strukturu kojoj je stalo do misije, koja stoji iza svojih uvjerenja i vrijednosti. Stoga, mijenjanjem strukture moguće je mijenjati i samu dugoročnu strategiju poduzeća.

Na osnovi objavljenih kvalitativnih i kvantitativnih podataka i izvješća, konkretno za najveći hotelski lanac u Hrvatskoj, provedena je analiza financijskih i nefinancijskih indikatora uspjeha. Time je korištena metoda analize i obrađeni su kvalitetni i službeno objavljeni sekundarni podaci, te su sumirani i vizualno prikazani, kako bi bili što jasniji i koherentniji.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su strategije upravljanja kriznim situacijama koje primjenjuje Valamar Riviera d.d., istaknuti hotelski lanac i primjer suvremenog i globalno orijentiranog ugostiteljskog poduzeća sa sjedištem u Istri. No, prije implementacije odabranih strategija, važno je ponoviti i objasniti sve procese koji ulaze u sam odabir alternativnih strategija.

U analizi studije slučaja prije, tijekom i nakon COVID-19 krize koja je pogodila čitav svijet, kvalitativni i kvantitativni pokazatelji i briga Grupe Valamar za svoje djelatnike i dizanje kvalitete na najvišu razinu su primjer kako jedno turističko poduzeće mora i teba djelovati.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha i ciljevi istraživanja temelje se na početnoj pretpostavci o povezanosti i primjenjivosti klasične teorije strateškog menadžmenta, menadžerskom upravljanju i strateškog razmišljanja u vrijeme kriznih događaja, to jest, cilj je proučiti kako teorija reagira na praksu.

Na sreću ili na nesreću, povodom aktualnih događaja u kontekstu globalne epidemijske COVID-19 krize, testirana je teorija i po evaluaciji i kontroli rezultata strateške implementacije zaključuje se koja poduzeća su poduzela krive radnje, a koja su isplivala i danas postižu izvrsne rezultate. Naravno, ovaj diplomski rad nije fokusiran samo na COVID-19 krizu, nego donosi mnogo primjera i različitih simptoma kriza koja mogu utjecati kako na proizvodna, tako i na neproizvodna poduzeća i različite industrije u cijelini.

Teorija pruža snažnu osnovu za postavljenu tezu, postavljajući kontekst i važnost upravljanja kriznim situacijama u hotelijerstvu, istovremeno predstavljajući specifičan slučaj Valamar Rivijere kao središnji fokus istraživanja.

1.3. Struktura rada

Rad je strukturiran od općenitog prema sastavnim elementima. Pa se tako zaista kreće od same etimologije i povijesti strategije, prema definiranju i potrebi nastanka strateškog menadžmenta.

Strateški menadžment kao proces toliko je opširan u svome djelovanju da je za potrebe ovog diplomskog rada izdvojeno samo ono najvažnije, kako bi se stvorila jedna jasna i kohezivna cijelina i podloga na kojoj je temeljena analiza studije slučaja. Tako se kreće od analize vanjske i unutarnje okoline, određivanja pravaca organizacije, formulacije, implementacije i konačno, kontrole i evaluacije rezultata dobivenih strateškim djelovanjem.

U prvom koraku procesa strateškog menadžmenta važno je uspostaviti realističnu sliku pozicije organizacije na samom tržištu i to pomoću SWOT i PESTEL analize, koje, svaka po sebi služe kategorizaciji i vanjske i unutarnje okoline.

Vizija, kao najdalji pogled u budućnost stavka je bez koje se ne može niti početi razmišljati o misaonim i poduzetnim procesima, te ona služi kao inspiracija za sve one koji dođu u susret sa organizacijom. Vizija nema kraja, ona je osmišljena kako bi predstavljala ideal kojeg uvijek teba slijediti, no nikada dostići.

Povezana sa vizijom, misija označava ono što poduzeće ili organizacija predstavljaju i gdje žele doći u budućnosti.

Slijedeći korak usmjeravanja organizacije je formiranje ciljeva, koji su u povratnoj vezi sa vizijom i misijom, dostizni su, ambiciozni, ali realistični.

Kada su ciljevi jasni određeni, kreće se na formuliranje potencijalnih i alternativnih strategija, stoga je važna komunikacija i rješavanje konflikta među svim sudionicima koji stvaraju jedno poduzeće ili organizaciju.

U poglavlju o formuliranju strategije, fokus je stavljen na razdiobu tri razine strategija, a to su korporacijska, poslovna i funkcijska strategija, te je bitno naglasiti kako onda dalje slijedi razdioba svake od tih detaljnije.

U sklopu razina korporacijske strategije, ovdje se govori o glavnim strategijama, dalje slijedi detaljnija analiza svrhe i predmeta istraživanja ovog diplomskog rada, a to je glavna strategija u kriznim uvjetima.

Kada su koraci u procesu strateškog menadžmenta redom ispunili svoje zahtjeve, konačno dolazi do implementacije, to jest, proaktivnog primjenjivanja strategije koja je izabrana kao najpoželjnija za konkurentski položaj poduzeća.

Što nam znači cjelokupan napor, ako na kraju ne vidimo rezultate? U posljednjem koraku procesa strateškog menadžmenta, time i poglavlju koje se odnosi na evaluaciju i kontrolu dobivenih rezultata, objašnjena je svrha audita.

U poglavlju pisanom specifično radi detaljnijeg pojašnjenja strategija u kriznim uvjetima, detaljnije su objašnjene dvije razine takvih strategija, te konačno svaka od šest vrsta strategija vezanih uz te dvije razine.

Teorijski dio je važan i potkrijepljen u svakom koraku primjerima iz stvarnog života, te posljedicama koje su takvi događaji ostavili u svim sferama prirodnog života, stoga su dotaknute i vrste i simptomi različitih kriza.

Praktični dio i predmet i svrha ovog diplomskog rada je analiza studije slučaja istarskog turističkog giganta, Valamar Rivijere d.d., u kojoj su upotrijebljeni kvalitetni i službeno objavljeni sekundarni financijski i ne financijski indikatori uspješnosti poslovanja, isti su prikazani grafički, te je fokus bio na poslovanju prije, tijekom i nakon COVID-19 globalne zdravstvene krize.

2. O strateškom menadžmentu

U poslovnom svijetu, ubrzanom načinu života i trendova koji se naizgled izmjenjuju iz sekunde u sekundu, potrebna je konstanta i temelj na kojem počiva daljnji razvoj i opstanak organizacije. Okolina koja se stalno mijenja predstavlja veliki izazov i potrebu za istraživanjem i unapređenjem, no najveća prijetnja opstanka organizacije je konkurencija, koja također teži ostvarivanjem najboljih rezultata poslovanja. Neke organizacije imaju astronomski rast, generiraju inovativne i nezaboravne proizvode i usluge, koji postaju globalno prepoznati, dok neke organizacije stagniraju, zaostaju za konkurencijom, te naposljetku dožive gašenje. Što čini razliku između uspješnih i neuspješnih je predan rad, prihvaćanje rizika i konstantno istraživanje i inoviranje. Sama motivacija i želja strateških menadžera da zadovolje potrebe tržišta, ljudskih potencijala i kontinuiranog probijanja na ostala tržišta nije dovoljna ukoliko početni temelji nisu dobro formulirani i implementirani. Tu se govori o razvoju strategije koja mora biti primjenjiva tako da u obzir uzima i vanjsku i unutarnju okolinu, alocirajući resurse i mogućnosti ka zadovoljenju potreba okoline, koja nije više homogena, nego je dinamična i mijenja se sve brže.

2.1. Povijesni kontekst

Povijest je učiteljica života. Ta uzrečica, proizašla iz Ciceronovog dijaloga *De Oratore* (55. godina prije Krista) i danas nam služi kao ideja vodilja od koje proizlazi da je povijest lekcija o budućnosti¹. Veliki vojskovođe, carevi, kraljevi, te ostala zvučna imena povijesti prva su asocijacija kad se spomene sama riječ strategija. Etimologija riječi potječe iz antičke Grčke, *stratēgía*², prevedeno na hrvatski jezik znači umijeće vođenja, zapovijed, dostojanstvo ili zanimanje generala. Process strategije je multidisciplinarnan, što znači da je strategija primjenjiva na puno područja istraživanja, kao što je u prvoj riječi odlomka već navedeno, strategija najčešće asocira na vojno djelovanje, također na politiku, poslovni svijet, sport i

¹ Ciceron, Watson, *Cicero on Oratory and Orators*, 92.

² Liddell, Scott, *A Greek-English Lexicon*, 1436.

općenito na sve misaone procese i djelovanja koja zahtijevaju dobru pripremu i velika očekivanja dobrih rezultata, bili to poslovni ili privatni.

Najčešće se koristi u ratovanju i poslovanju, stoga se može reći da iza vojnih i poslovnih podviga i strategija stoje zvučna imena, poput legendarnog kineskog generala Sun Tzua (cca 544.-496. pr.Kr.), čije je djelo *Umijeće ratovanja* nastalo u dobi dinastije Zhou³ (771.-256. Godina prije Krista). Svako od 13 poglavlja opisuje zasebnu vještinu ratovanja i kako se one vežu uz vojnu strategiju. *Umijeće ratovanja*, kao knjiga, i danas je relevantna čak i nakon 2500 godina od njenog pisanja, te su misli Sun Tzua primjenjive na moderna razmišljanja o politici, poslovanju, sportu, za razliku od striktno vojne primjene⁴.

Makedonski vladar, Aleksandar Veliki (vladao od 336.-323. Prije Krista) još jedan je primjer drevnih stratega. Rođen u Macedonu (drevnoj Makedoniji), sa samo 16 godina, u odsutnosti njegovog oca, Filipa II, ugušio je ustanak u Trakiji⁵. Nakon atentata na njegovog oca, Aleksandar Makedonski postaje vladarom Makedonije, te brojčano nadjačan od strane perzijskog vladara Darijusa II, poražava ga, te prodire u teritorij današnje Sirije. Nakon brojnih pobjeda, osvaja Egipat, gdje osniva grad Aleksandriju. Tokom njegovog djetinjstva, njegov otac pobrinuo se da okruži svog sina edukatorima, najpoznatiji od njegovih učitelja bio je Aristotel. Aleksandar je slijedio svog oca i od njega dobio ambicije da osvoji Perziju. Važnost njegove veličine i vodstva ljudi je utemeljena na činjenici da se borio rame uz rame, time dobivši poštivanje i inspiraciju. Prihvaćao je velike rizike, nije oklijevao u svom naumu da bude najveći od svih zapovjednika u povijesti, te su se isti rizici uvelike isplatili jer sa samo 32 godine života proširio je svoje carstvo od Grčke do Indije. Njegovo djetinjstvo, okruženo velikim ljudima, edukatorima i diplomatima, naporima njegovo oca da vidi rat i bitke od rane dobi stvorili su savršen recept za stvaranje stratega o čijim ratnim i diplomatskim pothvatima se pisalo tisućama godina⁶.

Kamen temeljac modernog strateškog razmišljanja postavio je firentinski filozof i povjesničar Niccolò Machiavelli (1469.-1527.). U svom djelu *Vladar ili Il Principe (1513.)*, Machiavelli posvećuje svoju privrženost firentinskom *de facto* vladaru Lorenzu de' Mediciju tako što mu daje savjete o vladanju. Ističe se Machiavellijev uvod u pismo de' Mediciju u

³ Feng, *Early China, A Social and Cultural History*, 10.

⁴ Kidder, *Review of Pre-Qin Military Texts, with Special Regard to the Sunzi*, 233.

⁵ Grant, *Commanders: History's Greatest Military Leaders*, 19.

⁶ Ibid. 19.-26.

kojem govori kako šalje svoje misli u dobroj namjeri, bez pompozni izraza i uljepšavanja. Kao čovjek niskog staleža i skromnih početaka, objašnjava vladaru kako treba postupati i ponašati se da dobije stratešku moć nad svojim protivnicima, te moli da ga se shvati ozbiljno potkrijepivši tvrdnje dugogodišnjim proučavanjem ponašanja niskog i visokog staleža. Savjetuje mu da se postavi u uloge običnih ljudi, kao što je i sam običan i skroman čovjek. Nudi mu jedino što posjeduje, a to je znanje postupanja velikih vođa, prikupljeno promatranjem i izučavanjem povijesti⁷. Prethodno naveden vojni pohod Aleksandra Velikog protiv perzijskog vladara Darijusa II., Machiavelli je iskoristio kao primjer de' Mediciju kako vladati ljudima i teritorijem koji je otet od originalnog vladara, a bez pobune i ustanka ljudi koji prihvaćaju novog vladara. U slijedećim poglavljima raspravlja o različitim vrstama monarhija, tipovima vladanja, demokraciji, ropstvu, ratovanju i vojsci, zatim prelazi na filozofske i sociološke rasprave i razmatranja o tome treba li vladar biti tiranin ili biti voljen od strane generalnog populusa.

Načelo koje je proizašlo iz Machiavellijevog *Vladara* je vrlo popularna uzrečica “cilj opravdava sredstvo”, koja može biti interpretirana tako da osoba koja želi postići neki cilj odbacuje moral i etičnost svog djelovanja. Ako je konačan cilj dobrobit države, onda je svako djelovanje, etički ispravno ili ne ispravno, opravdano. Osim uzrečice, uz Machiavellija se veže i pojam iz psihologije, to jest, makijavelizam, kao jedan od tri djela mračnog trokuta osobnosti. Ostale osobine osim makijavelizma su narcizam i psihopatija. Makijavelist je osoba koja je strogo usredotočena na vlastite interese, do te mjere da će iskorištavati, manipulirati i varati druge kako bi postigla svoje ciljeve⁸. Mnoge poslovne organizacije dolaze do svojih ciljeva na nemoralne načine. Ukratko, Machiavellijevo djelovanje pruža temelje strateškog razmišljanja, koje je primjenjivo u raznim disciplinama, kao što su politika, poslovanje i ratovanje, time njegovo djelo *Vladar* može poslužiti i kao svojevrsan priručnik strateškog razmišljanja i proaktivnog djelovanja unutar konkurentne okoline.

U svome djelu “Strategija i struktura”, američki povjesničar poslovanja Alfred Chandler (1918.-2007.) 1962. godine krenuo je u istraživanje vođen mišlju o ispitivanju načina na koji su različita poduzeća obavljala istu poslovnu aktivnost, bila to proizvodnja, marketing, logistika, financiranje ili administracija. Njegova teza je da je takvo istraživanje

⁷ Machiavelli, Parks, *The Prince*, 4.

⁸ Darcy, *What is Machiavellianism in Psychology?*

nosilo istu težinu kao što bi i studija o jednom poduzeću koje samostalno obavlja sve te iste poslove⁹.

Prema Chandleru, strategija se definira kao određivanje osnovnih i dugoročnih ciljeva poduzeća, te usvajanje pravca i putanje i alociranje resursa potrebnih za ostvarenje dugoročnih ciljeva poduzeća.

U istom razdoblju tijekom kojeg je Chandler radio na svojim tezama i istraživanjima, djelovao je rusko-američki matematičar Igor Ansoff (1918.-2002.). Njegova matrica koristi se i danas i ona služi kao metoda mjerenja potencijalnog profita alternativnih proizvodno-tržišnih strategija, počevši od prognoziranja trendova i nepredviđenih scenarija, zatim putem navedene metode dolazi se do ostvarenja dugoročno postavljenih ciljeva i potreba poduzeća. Prema Ansoffu, da bi poduzeće opstalo na tržištu, mora se kontinuirano razvijati i mijenjati se, no da bi pojačalo utjecaj na tržištu i svoju poziciju, mora se duplo brže razvijati i rasti. Metodologija koju je upotrijebio dijelom je kvantitativna, a dijelom kvalitativna, stoga kombiniranjem metoda kojima se odabire dugoročna strategija rasta i razvoja poduzeća daje rezultat koji je najpovoljniji za ostvarenje potreba i ciljeva organizacije. Kvalitativnim metodama sužava se izbor mogućih strategija na one najpovoljnije, a kvantitativnim metodama se mjeri povrat ulaganja, te tako se odabir strategija još sužava. Ansoffova matrica bazira se na proširenju poslovanja, sagledavajući sve rizike i konačne ciljeve. Alternative poslovnog rasta bazirane na matrici proizvod-tržište sastoje se od četiri strategije; prodiranje tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija¹⁰. Zbog njegove revolucionarne matrice koja olakšava organizacijama razmotriti i odlučiti mogući odabir strategija potrebnih za rast koja se još uvijek upotrebljava nakon gotovo 70 godina, može se zaključiti kako je Igor Ansoff začetnik modernog strateškog menadžmenta.

⁹ Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 1.

¹⁰ Ansoff, *Strategies for Diversification*, Harvard Business izvještaj, 113-124.

2.2. Zadaci strateškog menadžmenta

Proces razmatranja, odabira, implementacije i kontrole strategija, kako bi se ostvarila konkurentna prednost naziva se strateški menadžment¹¹. Svaka organizacija postavlja svoje ciljeve koje želi postići. Proces strateškog menadžmenta svodi se na analizu i predviđanje mogućih scenarija s kojima se organizacija suočava, kako bi bila bolja od konkurencije i ostvarila svoje prethodno postavljene ciljeve, bili oni dugoročni, srednjoročni ili kratkoročni.

Pri uspostavljanju procesa strateškog menadžmenta, oslanjamo se na tri pristupa: strateško planiranje, planiranje scenarija i planiranje pojava iz vanjske okoline¹². Strateško planiranje i planiranje scenarija su formalne vrste planiranja koje implementiraju menadžeri pomoću *top-down* pristupa. To znači da se odluke donose sa vrha organizacije, zamislivši da je direktor organizacije vojni vođa ili strateg, sve bitne odluke, vizija i misija dolaze prvenstveno od vrha organizacije, stoga prepreke, moguće rizike i predviđanja raznih kriza možemo slikovito zamisliti kao bitke i ratove .

Chandlerova filozofija strateškog upravljanja odnosi se na dugoročno, te je njegova misao da svi resursi, materijali i fizička imovina ništa ne znače ukoliko organizacija nema ljudskih potencijala koji su dobro obrazovani i uvježbani da se nose sa svim izazovima poslovanja. Tu se govori o učenim vještinama u poljima marketinga, proizvodnje, te pogotovo menadžerskim vještinama. Zadaci administrativnog djela organizacije odnose se na dvije sfere, jedna je dugoročna, a druga kratkoročna, to jest, taktička. Dugoročna se odnosi na strategiju, u ovom kontekstu na alokaciju postojećih resursa, te generiranje novih resursa potrebnih za dalji razvoj i rast poduzeća, dok se kratkoročna strategija odnosi na efikasnost i iskorištenost postojećih resursa čija je alokacija već odrađena¹³

¹¹ Henry, Anthony *Understanding Strategic Management*, 7.

¹² Rothaermel, Frank, *Strategic Management*, 52.

¹³ Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 383.

3. Etape strateškog menadžmenta

Pošto je strateški menadžment po definiciji proces koji se kontinuirano razvija, važno je razumjeti na koji način se strategija postavlja i definira putanju poslovne organizacije. Spomenuta u prethodnim uvodnim poglavljima, okolina je primaran razlog zbog kojeg je strategija potrebna. Ukoliko se okolina ne bi mijenjala, ni vanjska niti unutarnja, ne bi postojala konkurencija niti potreba za rastom i istraživanjem i razvojem, stoga se može zaključiti da niti jedna organizacija ne postoji u vakuumu. Okolina je dinamična, u suvremenom svijetu je sve brža i nekad se čini da je sve teže pratiti trendove i biti spreman na prilagodbe. Stoga, treba pretpostaviti da u svakom trenutku postoji prijetnja i izazov koji može poljuljati čak i najčvršće temelje.

Proces strateškog menadžmenta je kontinuirani ciklus koji prati točno određene korake. Radi lakšeg učenja cjelokupnog procesa, temeljne sastavnice strateškog menadžmenta mogu se jednostavno sumirati u lako shvatljive etape, a to su redom; analiza vanjske okoline i unutarnje okoline, definiranje pravca organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije, te konačno, kontrola i evaluacija strategije¹⁴.

U slijedećim poglavljima slijedi sortiranje i pojašnjavanje svake etape procesa strateškog menadžmenta.

3.1. Analiza okoline

Početni korak uspostavljanja strategije je sagledavanje okoline. Može se reći da postoji paralela između čovjeka i poslovne organizacije. Čini se da je takva misao radikalna, ali oba subjekta reagiraju na podražaje iz okoline, bila ona vanjska ili unutarnja. Čovjek sagledava svoju okolinu, postaje onim kakav je kroz vanjsku okolinu, to jest, kroz svoje djetinjstvo, roditelje, rodbinu i obrazovanje, te vanjska oblikuje unutarnju i tu se stvaraju osobine i načini na koje osoba prima i reagira na podražaje. Ta veza je obostrana, okolina djeluje na čovjeka, te čovjek utječe na okolinu. Isto tako jedno poduzeće prilikom određivanja ciljeva mora u

¹⁴ Parnell, *Strategic Management, Theory and Practice 2*.

obzir uzeti vanjsku i unutarnju okolinu, kako bi uspješno formuliralo strategiju koja je najvjerojatnija za daljnji rast i razvoj organizacije.

Sam pojam i definicija analize priprema na ono što će biti kasnije bitno za aplikativan dio. To je metoda koja donosi neki zaključak s pomoću rastavljanja kompleksne cjeline na sastavne elemente, dakle, rastavljanje općeg na male dijelove, te formiranje zaključka na dobivenim podacima¹⁵.

Analiza okoline vrši se pomoću puno alata, najpoznatija analiza zove se SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities i threats*). Ona daje priliku menadžerima da identificiraju kako žele pozicionirati poduzeće da maksimalno iskoristi prilike koje vanjska okolina pruža, uz istovremenu identifikaciju prijetnji. Ključ uspjeha svake organizacije, bila ona poslovna ili osobna je samospoznaja o vlastitim snagama i slabostima. Tu je bitno spomenuti kako se dio SWOT analize vezano za unutarnju okolinu odnosi na snagu i slabosti, a prijetnje i prilike za vanjsku okolinu.

Prethodno navedena vanjska i unutarnja okolina sastoji se od velikog broja podjela i raščlanjivanja, te za potrebe ovog istraživačkog rada u slijedećim razradama detaljnije će se analizirati.

3.1.1. Analiza vanjske okoline

Na tržištu se konkurentna prednost ostvaruje kada ono što poduzeće nudi pruža veću vrijednost za potrošače u usporedbi sa konkurencijom. Osim konkurencije u vanjskoj okolini postoje brojni ostali izazovi koje organizacija mora identificirati i shvatiti kako oni mogu predstavljati veliki problem i prepreku u poslovanju, budućem i sadašnjem.

Na vanjsku okolinu poduzeće ne može direktno utjecati, stoga vanjska okolina konstantno indirektno utječe na poduzeće. Na organizaciji je da odgovori na prijetnje i prilike, te shodno tome formira odgovarajuću strategiju.

Za razliku od SWOT analize, analiza koja se odnosi isključivo na makro okolinu, to jest, vanjsko okruženje naziva se PESTEL model. Riječ PESTEL sačinjena je od šest segmenata koji tvore taj akronim, a to su redom: politički, ekonomski, sociokulturološki,

¹⁵ Dumičić, Dušak i Žugaj, *Temelji znanstvenoistraživačkog rada : metodologija i metodika*, 50.

tehnološki, ekološki i legalni (pravni) faktori¹⁶. Prema Parnellu¹⁷ prihvaćen je model četiri faktora koji tvore akronim PEST, a to su političko-pravni, ekonomski, socijalni i tehnološki faktori. Naime, njegovo djelo izdano 1964. za suvremenu primjenu nije dostatno, stoga je autor Frank T. Rothaermel proširio model, te je svoje djelo *Strategic Management* izdao u šestom izdanju i potpuno ga prilagodio obzirom na novonastale svjetske krize, posebice zbog COVID-19 krize.

Autori Wheelen i Hunger makro okolinu dijele na prirodnu ili socijalnu okolinu i na okolinu zadatka.

- ❖ Prirodna okolina odnosi se na fizičke resurse, prirodni okoliš i biljni i životinjski svijet. Ti faktori sačinjavaju ekološki sustav, međusobno povezani na način da tvore život na Zemlji. Od tuda dolazi ekološki segment vanjske okoline u PEST/PESTEL modelu.
- ❖ Socijalna okolina je ljudska tvorevina koja ne utječe direktno na kratkoročne aktivnosti organizacije, ali može utjecati na dugoročne odluke i opstanak. Faktori socijalne okoline utječu na mnoge vrste industrija i one uključuju ekonomske, tehnološke, političko-pravne i sociokulturne sile.

Stoga se može zaključiti kako prirodnu (opću) ili socijalnu okolinu čine ekološki, ekonomski, tehnološki, političko-pravni i sociokulturni faktori.

Okolina zadatka ima direktan utjecaj na poslovnu organizaciju, te je taj odnos dvosmjernan, poslovna organizacija direktno utječe na okolinu zadatka. Pošto je utjecaj direktan, za razliku od indirektnog utjecaja opće okoline, menadžment lakše upravlja i komunicira sa okolinom zadatka.

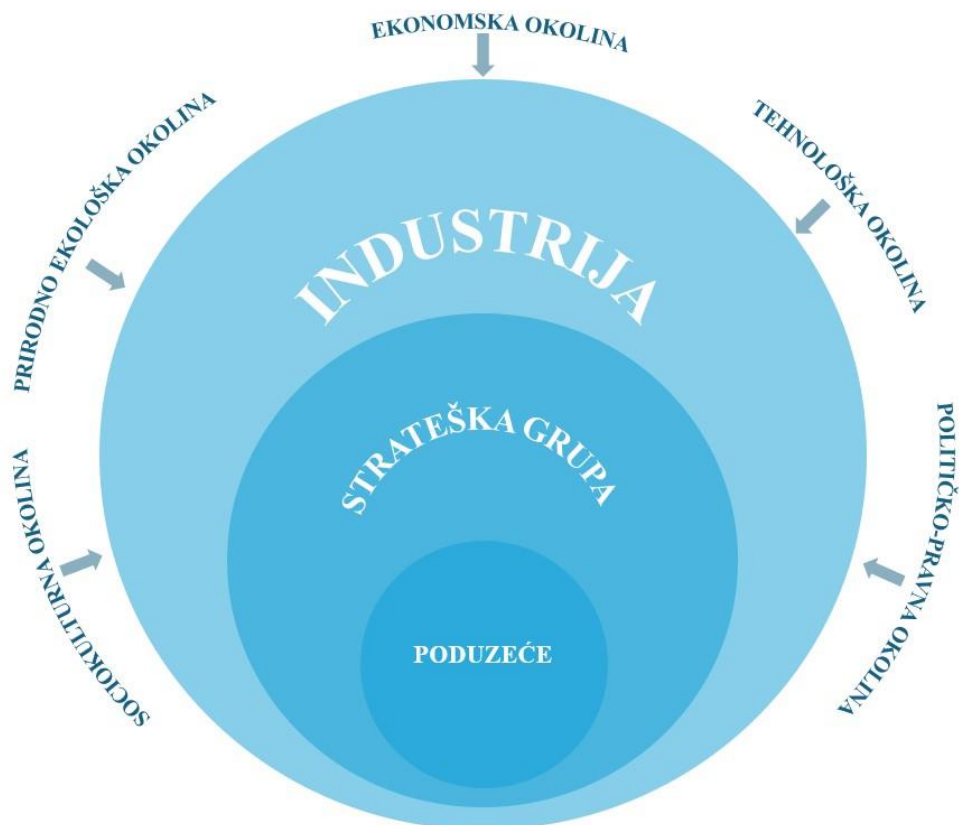
- ❖ Okolina zadatka, također zvana poslovna okolina, sastoji se od vlade, lokalnih zajednica, dobavljača, konkurenata, potrošača, kreditora, zaposlenika, posebnih interesnih skupina i radničkih sindikata

¹⁶ Rothaermel, *Strategic Management*, 83.

¹⁷ Parnell, *Strategic Management, Theory and Practice*, 53.

Poslovna okolina ili okolina zadatka nekog poduzeća ili organizacije obično je fokusirana na industriju u kojoj posluje¹⁸.

Slijedi slikoviti prikaz vanjske okoline jednog poduzeća unutar industrije.



Slika 1. Utjecaj vanjske okoline na industriju, te industrije na konkurente i promatrano poduzeće.

Izvor: Izrada autora prema Wheelenu i drugima, str. 127.

Ovdje se slikovito vidi međudnos utjecaja sila iz vanjske okoline, prvotno na industriju u kojoj se nalaze konkurenti, pa potom na promatrano poduzeće. Također, kao što je prethodno rečeno, taj odnos je dvosmjernan, što znači da jedno poduzeće može utjecati na strateški menadžment konkurencije, te daje podražaje i drugima, stoga se i industrija može i mora mijenjati obzirom na vanjske faktore.

¹⁸ Wheelen i drugi, *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*, 124-138.

3.1.2. Segmenti vanjske okoline

Političko-pravni segmenti vanjske okoline odnose se na pritisak kojeg vladajući organi, organizacije i društveni pokreti vrše na poduzeće u smislu donošenja odluka, ponašanja i djelovanja sukladno zakonima i propisima¹⁹. Na državna poduzeća veliki utjecaj imaju promijene vlasti i stranke.

Primjer takvog utjecaja političko-pravne okoline u Hrvatskoj bi bio Zakon o ravnopravnosti spolova u kojem stoji poštivanje načela jednakih mogućnosti zapošljavanja i rada muškarcima i ženama. Velika prepreka i strah žena u Hrvatskoj po pitanju zapošljavanja i mogućnosti osnivanja obitelji jest postojanje poduzeća i poslodavaca koji posluju nelegalno već pri samom razgovoru za posao, primjerice pitanjima o bračnom statusu i želji za osnivanjem obitelji. Tu je važno naglasiti problematiku vezanu za bračni status u kontekstu spolne orijentacije. Prema Zakonu, svako kršenje spolno pravne slobode je diskriminacija, posebice u poslovnom svijetu²⁰. Gubitak potencijalnog zaposlenika, bilo kojeg spola i spolne orijentacije, prije selekcije veliki je oportunitetan trošak i na poslodavca, time i na cijelu organizaciju, koja potom dobiva negativan imidž. Poduzeća koja ne posluju u skladu sa zakonima i propisima, te ne prihvaćaju suvremen život i ne poštuju brzinu globalnih promjena, nikada neće biti održivo konkurentna.

Ekonomski segment vanjske okoline uvelike utječe na donošenje odluka i smjera poduzeća. Tu se govori o utjecaju rasta i pada BDP-a države, rasta i pada inflacije, kamatnih stopa, ulaganja i deviznih tečajeva. Utjecaji iz vanjske okoline koji su neočekivani kao što je bila COVID-19 kriza, te konkretno za Europu rat u Ukrajini, sa sobom ne nose samo zdravstvene probleme, već i probleme cijena energenata i povećanje troška zdravstvene skrbi za zaposlenike. Takvi troškovi rezultiraju smanjenjem broja zaposlenih, što dovodi do još veće krize i potrebe za posuđivanjem novca i isplata novčane pomoći.

Ekonomski utjecaj na poduzeće forsira drugačije pristupe strategiji. Takav jedan primjer istražen je 2010. godine, kada je veliko prodajna cijena govedine naglo narasla, te su mnogi lanci brze prehrane umjesto da gube profit smanjenjem cijene, primjerice govedih hamburgera, svoju energiju i resurse usmjerili promoviranju prehrambenih proizvoda koji

¹⁹ Becker, "A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence", 371-400.

²⁰ Zakon o ravnopravnosti spolova, čl. 6, st. 2.

su uključivali piletinu, ribu, puretinu i svinjetinu. Izbor raznolikih alternativa klasičnog goveđeg hamburgera u lancima brze prehrane već je i prije postojao ili bio u razvoju, no rast cijene govedine je bio problem koji je potaknuo brz odgovor poduzeća da izbjegniju krizu i stvaraju nove strategije²¹.

U Hrvatskoj je za vrijeme COVID-19 krize dramatično rasla potražnja za dezinfekcijskim sredstvima, zaštitnim rukavicama, brzim testovima i maskama. Pošto u Hrvatskoj maski nije bilo dovoljno da se zadovolji potražnja, maske su se naručivale najviše iz Kine, stoga je Kina jedna od rijetkih država svijeta koja je u 2020. godini objavila rast gospodarstva. Kriza je potakla potražnju širom svijeta, time je vrijednost kineskog yuana jačala, što je rezultiralo skupljom kineskom robom za globalne kupce. Tako je kinesko gospodarstvo iskoristilo pandemijsku krizu i u 2020. godini ostvarilo rekordne profite²².

Bruto domaći proizvod neke države je od iznimne važnosti za multinacionalne kompanije. Kada BDP raste, raste i kupovna moć, što za uzvrat znači veću potražnju dobara i usluga i veći BDP. Tijekom recesije (smanjenja BDP-a u dva uzastopna kvartala) kupovna moć je manja, tako da i potražnja pada, što rezultira smanjenjem profita poduzeća.

Rast inflacije ima veliki utjecaj na gotovo sve poslovne djelatnosti. Visoke cijene poluproizvoda, energenata i troška rada stvaraju goleme prepreke u poslovanju. Primjerice u Hrvatskoj, za vrijeme ratne krize u Ukrajini i velikom povećanju cijene plina i energenata, Vlada Republike Hrvatske bila je primorana urgirati i ograničiti cijene osnovnih namirnica, kako ne bi došlo do masovne gladi državljana. Također, obrti i poduzeća koja su bila najranjivija dobila su financijske olakšice. Visoka inflacija je u nekim industrijama profitabilna, primjerice u industriji energenata, koji su nakon dizanja restrikcija putovanja zbog COVID-19 krize povećavali cijene nafte i plina kako bi nadoknadili izgubljeni profit²³. U suvremenom svijetu gorivo je postala osnovna potrepaština, pa nije niti čudno što veliki industrijski magnati profitiraju, dok krajnji potrošač pati.

Kamatne stope su od iznimne važnosti za fizičke i pravne osobe zbog mogućnosti financiranja velikih troškova kroz duži vremenski period. U Hrvatskoj se konstantno piše i govori o mladima koji žive sa roditeljima u kućama i stanovima u kojima su odrastali, te iz

²¹ Ziabro. (2010.) „Fast-Food Joints Flap Chicken As Groud Beef Hits New Heights“

²² Maske potpomogle privredni rast Kine(2021.) URL:

²³ Inman, (2023.) „Greedflation: corporate profiteering ‘significantly’ boosted global prices, study shows“

kojih se u skorije vrijeme zbog visokih kamatnih stopa stambenih kredita neće moći iseliti. Time se i demografija smanjuje ili stagnira zbog nemogućnosti fizičkog prostora za osnivanje porodice. Za poslovanje, visoka kamatna stopa prigušuje napredak i razvoj i znači prepreku za modernizacijom i zamjenom, te amortizacijom zastarjelog fizičkog kapitala. Niske kamatne stope otvaraju mnoga vrata poduzeću u smislu nabave novih strojeva, novih pogona, obrazovanja i edukacije kadrova i razvoja, te prostora za nove strateške zadatke i proširenja.

Aktualna za Republiku Hrvatsku je vrijednost valute, odnosno devizni tečaj kune i eura. Euro je u RH kao službena valuta uveden od 1. siječnja 2023. godine, te je još od 2013. godine kada je RH ušla u Europsku Uniju bio kontroverzna tema. Naime, mnogim građanima je uvođenje eura ulijevalo strah i neizvjesnost, misleći da će se cijene drastično povećavati. Prema izvještajima i analizama Europske središnje banke, kao i Hrvatske narodne banke²⁴. U siječnju 2023. godine cijene roba i usluga bile su u rastu u skladu sa prijašnjim godinama, stoga se moglo zaključiti kako nije bilo dramatičnog rasta cijena nakon uvođenja eura početkom godine. U izvješću stoji kako je od ukupnog broja maloprodajnih cijena, 65% ostalo nepromijenjeno²⁵, od preostalih 35% maloprodajnih cijena, čak je 25% sniženo jer su neki zbog konverzije kuna u euro snižavali cijene na manji broj. Konverzija iz kune u euro u Republici Hrvatskoj je zaključno imala vrlo mali utjecaj na potrošačke cijene²⁶. Kada vrijednost primjerice dolara raste, američka poduzeća nalaze se u kompetitivno nepovoljnoj situaciji na međunarodnoj razini, dok cijene proizvoda proizvedenih u Sjedinjenim Američkim Državama rastu na stranim tržištima. To predstavlja dvosjekli mač, u jednu ruku rast vrijednosti dolara predstavlja dobar ekonomski pokazatelj na stranom tržištu, no građani i potrošači u SAD-u si taj isti proizvod više ne mogu priuštiti, te kupuju jeftinije zamjene za te proizvode sa stranih tržišta²⁷.

Ekologija, po definiciji je veliki kompleks, odnos života i okoliša i znanost o živim bićima kao članovima cijele prirode²⁸. Živa bića se u ovoj definicije odnose na čovjeka, floru i faunu i sve prirodne pojave poput klime, vode, dinamike Zemlje i cjelokupnog okoliša.

²⁴ Hrvatska narodna banka, *Rast cijena zbog uvođenja eura iznosio je 0,4 postotna boda*, izvještaj.

²⁵ U siječnju u odnosu na prosinac.

²⁶ Falagiarda, Gartner, Mužić i Pufnik, „*Has the euro changeover really caused extra inflation in Croatia*,” *European Central Bank (2023.)*

²⁷ Parnell, *Strategic Management: Theory and Practice*, 67.

²⁸ Friedrichs, “A Definition of Ecology and Some Thoughts About Basic Concepts”, 154.

Ekološki utjecaji na industriju, potom i na poduzeće mogu imati veliki utjecaj na poslovanje. U proizvodnji dobara važan je dobar odnos, primjerice u drvnoj industriji ključno je očuvanje šuma i prirode.

Tema koja je sve više prisutna su električna vozila. Promovirana kao „čista i ekološki prihvatljiva“, električna vozila zapravo uopće nisu proizvedena misleći o održivosti okoliša, pošto baterija koja je potrebna za njihovu proizvodnju šteti okolišu, radnicima i zemljama gdje je prisutna ruda za njihov rad. Proizvodnja baterija, te njihovo odlaganje, rezultira značajnom proizvodnjom štetnih plinova. Plinovi koji štete okolišu uključuju ugljikov dioksid, metan, dušikov oksid, hidrofluorogljike i perfluorogljike i sumporov heksafluorid²⁹. S ekonomske strane, tržište proizvodnje električnih vozila u Indiji očekuje profitni rast od 30% u do 2030. godine. Smanjenje emisija štetnih stakleničkih plinova korištenjem električnih vozila, za razliku od korištenja goriva je pohvalno, no postoje dva problema u industriji; sama proizvodnja baterija i izvor energije kojom se te baterije pune. Za proizvodnju baterije za električno vozilo koristi se legura litija, kobalta i nikla. Spomenuta Indija nema dovoljne rezerve litija, pa se oslanja na uvoz iz Kine. Rudarenje litija rezultira ispuštanjem štetnih plinova u atmosferu i zagađenje okolnih vodenih površina. Gotovo četiri tona CO₂ oslobađa se tokom proizvodnje samo jednog električnog automobila, a da bi se postigla ekološka isplativost, vozilo se mora koristiti najmanje 8 godina kako bi se emisije ispuštene tijekom proizvodnog procesa smanjile za pola tone godišnje. Također, proizvodnja samo jedne tone litija iziskuje 2 milijuna tona vode. Primjerice u Republici Čile čak 65% vode iz regije korišteno je za obradu litija. Recikliranje i prenamjena baterija za električna vozila i električne uređaje jedan je od načina da se smanji štetan utjecaj na okoliš, naime japanski Nissan, njemački Volkswagen i francuski Renault za svoja vozila koriste reciklirane baterije³⁰.

Čovjek je dio okoliša, pa prema tome i sam okoliš ima veliki utjecaj na njegovo ponašanje. Sociokulturna okolina se sastoji od društvenih normi, pravila ponašanja i

²⁹ Franchetti, *“Carbon Footprint Analysis: Concepts, Methods, Implementation, and Case Studies*, 8.

³⁰ Lakshmi, *“The Environmental Impact of Battery Production for Electric Vehicles”*

vrijednosti koje se odnose na koncepte i uvjerenja od velikog značaja za ljude. U poslovnom svijetu drži se do uvjerenja kako je uspjeh poduzetnika ograničen isključivo njegovom ambicijom, energijom i sposobnošću, kolokvijalno „samo nebo je granica“. Društveni trendovi uključuju i velike demografske promjene, na koje su pak utjecali ekonomski faktori. Globalna financijska kriza 2007. godine potaknula je potrošače da pametnije troše i više štede.

Ljudi rođeni tokom prijašnjeg režima i države, imali su veće šanse ostati na radnom mjestu do mirovine, dok danas mladež napušta svoju zemlju i dalje ganja san o uspjehu kojeg, na žalost, ne može ostvariti ovdje. Za vrijeme Jugoslavije poticalo se osnivanje obitelji i nije bilo neuobičajeno imati troje ili više djece. Roditelji su oboje bili zaposleni (i žene se poticalo na visoko obrazovanje), te je bilo sredstava za podizanje obitelji. Danas je drugačije vrijeme i politika, te mladi razmišljaju drugačije od svojih roditelja. Tu se ne implicira da je tadašnji politički režim bio bolji od današnjeg, nego se ukazuje na dramatičnu promjenu u demografskom rastu. Društvene norme i religija nemaju više toliki utjecaj na mladež koliko su imali prethodno. Današnji potrošač se mijenja, kako se mijenjaju društveni trendovi, te industrija i poduzeća moraju pokrenuti drugačiji pristup i biti u korak s vremenom. Trendovi mogu biti korisni ili štetni za poslovanje, to jest, mogu biti ili prilika ili prijetnja. Primjerice, tokom 90-ih godina u SAD-u uočen je nagli porast interesa za kretanjem i tjelovježbom, posebice zdravom prehranom i zdravijem načinom života. Taj rastući trend prepoznali su i razni proizvođači, pa je uočen nagli porast proizvođača opreme za trening, također i prehrambene industrije okrenute zdravijoj prehrani. Tako su i veliki lanci brze prehrane na svoje menije dodali „zdravije“ varijante prepoznatljivih jela i uz njih dodali parolu *low fat*, kako bi zdravstveno svjesniji potrošači svoj novac trošili i dalje u omiljenim restoranima. Gdje su neki uočili priliku da prošire svoje proizvode i tržište, postojeći proizvođači artikala poput alkohola, cigareta i visokokalorične i nutritivno bezvrijedne hrane su poslovali sa očekivanim gubitcima³¹.

Bez tehnološkog napretka nema rasta i razvoja. Razvoj tehnologije ključan je zbog primjene znanja ka kreiranju novih procesa, lakšeg poslovanja i suvremenih proizvoda. Umjetna inteligencija, iako zastrašujuće napredna, tek je u svojim počecima. Svaka osoba

³¹ Parnell, Strategic Management: Theory and Practice, 81.

koja ima pametan telefon, bio on Appleov iPhone sa Siri, android sa Bixbyem ili koja posjeduje računalo, susrela se sa umjetnom inteligencijom možda i nehotice.

Vijest o razvoju autonomnih taksija podijelila je građane Republike Hrvatske. Dok jedni vjeruju da su vozila koja voze bez vozača djela znanstvene fantastike, Mate Rimac tvrdi drugačije. Prema njemu, ulaže se u budućnost i tvrdi da sve što razvijaju iziskuje veliku odvažnost, pa i svoj robotaksi nazvan po Julesu Verneu javnosti je prikazao kao navodno jeftiniju zamjenu za Uber i Bolt. Očekuje se da će voziti ulicama Grada Zagreba 2026. godine. Koncept vrijedan ukupno 535 milijuna eura sastoji se od tri elementa – autonomnog električnog vozila, softverske podrške i specijalizirane infrastrukture potrebne za njegov ispravan rad³². Potencijal razvoja umjetne inteligencije i napredne tehnologije potrebne za ovakav podvig prepoznala je i Vlada Republike Hrvatske, pa je Rimčev projekt uvrstila u Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026., koji je financiran od strane Europske unije u svrhu oporavka zemalja uslijed COVID-19 krize³³. Dakle uočen je veliki potencijal razvitka ovakve tehnološke industrije u Republici Hrvatskoj, no postavlja se pitanje kako će vozači Boltovih i Uberovih taksija osigurati svoju egzistenciju ukoliko Verne robotaksi uistinu bude jeftinija opcija. Tu se onda opet mogu povući paralele na društvene trendove i usmjerenja potrošača konzumenata taksi usluga, koji će opet gledati da uštede još više.

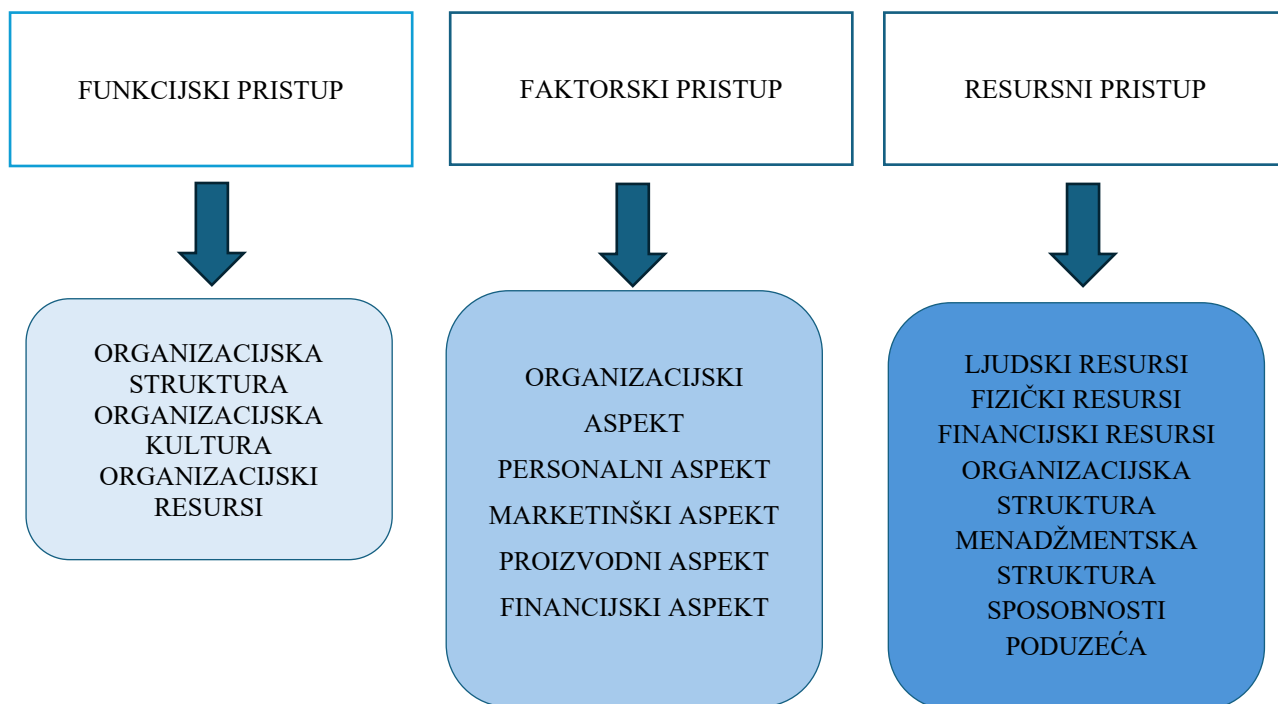
3.1.3. Segmenti unutarnje okoline

Unutarnja okolina poduzeća odnosi se na one varijable na koje menadžment može direktno utjecati, a to su organizacijska kultura, struktura i resursi. Unutarnja i vanjska okolina poduzeća zajedno čine kompleksan sustav u kojem jedna nije važnija od druge, nego su podjednako važne za ostvarivanje konkurentne prednosti.

U svrhu lakšeg razumijevanja interne okoline od strane različitih autora i pristupa u slijedećoj ilustraciji sintetizirane su dimenzije unutarnje okoline.

³² Simmonds, “Rimac Robotaxi to be “Cheaper Than Uber and Bolt”

³³ Vlada Republike Hrvatske, Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026., 244.



Slika 2. Pristupi utvrđivanju dimenzija unutarnje okoline.
Izvor: Izrada autora prema Wheelenu i drugima³⁴, Certu³⁵, Pearceu i Robinsonu³⁶.

Čini se kako su ova tri pristupa sintetizirana počevši od općenitog prema detaljnijem, stoga se pridodaje velika pažnja upravljanju resursima. Kao što je prethodno navedeno, strateški menadžment je proces upravljanja resursima ka ostvarenju prethodno zacrtanih ciljeva poduzeća. U izučavanju interne okoline različiti autori dolaze do različitih podjela dimenzija, no u suštini, ova tri načina podjele ne sadrže nove dimenzije, one su samo detaljnije pojašnjene.

U povijesti poslovanja vjerovalo se da je upravljanje internom okolinom isključivo zaslužno za ostvarivanjem konkurentnosti, no menadžeri i vlasnici u prošlosti nisu računali na to da se svijet sve brže mijenja. Sada bi se moglo zaključiti da vanjska okolina najviše utječe na unutarnju, kao što je prethodno rečeno, novi društveni trendovi od poduzeća

³⁴ Wheelen i drugi, *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*, 160.

³⁵ Certo, *Modern management: Concepts and Skills*, 227.

³⁶ Pierce, Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 190,

iziskuju nove ideje i ponudu, a upravo tu novu ponudu stvaraju resursi kojima upravlja poslovna struktura uz norme, kulturu i poslovno ponašanje.

Dio SWOT analize koji se odnosi na internu okolinu je analiza snaga i slabosti poduzeća. Zbog dinamičnosti i neizvjesnosti okoline poduzeća moraju dobro utemeljiti gdje su najjači, a gdje su najslabiji jer se u budućnosti snage mogu pretvoriti u slabosti i obrnuto. SWOT analiza je podloga procesa strateškog menadžmenta jer bez nje poduzeće ne može identificirati snage i slabosti, te prognozirati prijetnje i iskoristiti prilike.

Primjer snaga i slabosti u razvoju tehnologije umjetne inteligencije kao što je ChatGPT su, za snage; značajno smanjuje količinu truda i vremena koje je potrebno za prikupljanje vlastitih izvora i informacija, sumira sve vezano uz postavljeno pitanje, skuplja iskustva i „uči“ od prethodnih korisnika pa ga je moguće koristiti i u privatne svrhe i postavljati privatna pitanja i ponekad daje vrlo kvalitetne odgovore čiju je validnost i točnost moguće provjeriti ukoliko dostavi izvore. Slabosti ChatGPT-a su to što sa „druge“ strane ekrana ne postoji čovjek, to jest, fizička osoba koja nam daje odgovore na postavljena pitanja, stoga podaci nisu uvijek točni niti provjereni. Kao što je većina informacija sa interneta neprovjerena, slabo istražena i nekad potpuno plagirana i falsificirana, odgovori dati na zahtjev korisnika umjetne inteligencije često su korišteni u svrhu istraživanja pa je još jedna slabost plagiranje i etička dilema. U uslužnim djelatnostima umjetna inteligencija i tehnologija nikada neće moći zamijeniti čovjeka i personalni kontakt kojeg gost ili korisnik ima sa zaposlenikom. Ta teza je bila snažno evidentna tokom COVID-19 krize, pogotovo u ugostiteljstvu.

Sve slabosti jednog dana, uz pravilno istraživanje, unaprjeđivanje softwera i pametno korištenje resursa mogu se pretvoriti u prednosti. Tako se i neprovjerene informacije mogu prezentirati na bolji način, uz priloženo pravilno citiranje i jednog dana se umjetna inteligencija, kao što je platforma ChatGPT može legitimno koristiti u svrhu edukacije, obrazovanja i pisanja³⁷. U svrhu istraživanja i znatiželje i sama sam upitala ChatGPT koje su „njegove“ snage i slabosti. Snage je naveo kao kreativnost, dostupnost 24 sata na dan, golemu baza znanja, brze odgovore, znanje raznih jezika i prilagodljivost temi. Slabosti su odgovori na nejasna i slabo formulirana pitanja zbog kojih dolazi do netočnih i

³⁷ Gödde , Nöhl , Wolf , Rupert , Rimkus , Ehlers, Breuckmann , Sellmann “SWOT (Strengths,Weaknesses, Opportunities, and Threats) Analysis of ChatGPT in the Medical Literature: Concise Review”

slabo detaljnih odgovora, manjak osobnog iskustva jer se tu ne radi o fizičkoj osobi, stoga umjetna inteligencija (za sad) ne može imati emocije, empatiju i subjektivna mišljenja i najvažnija slabost od svih je ne etičnost, ChatGPT postavlja ograničenja u određenim temama i štetnim aktivnostima, te u tom kontekstu ne pomaže.

Konkretno u hotelima, zbog dinamičnosti, neizvjesnosti i same činjenice da vrijeme ne staje za nikoga dolazi do velike rotacije zaposlenih, oni stariji odlaze u mirovine i njih mijenjaju neke nove generacije. Zanimljivo je analizirati kako se Generacija Y, to jest, drugim nazivom milenijalci, snašla u hotelskom okruženju i poslovanju i kako je moguće povećati uspjeh menadžmenta u zadržavanju i rukovođenju baš te skupine radnika rođenih između 1981. i 1997. U svakoj iteraciji generacija postoji drastična promjena stavova, ponašanja i radne etike. Istraživanja su pokazala kako su radnici Generacije X i Generacije Y više individualni i neovisni u usporedbi sa Baby Boomerima (rođeni između 1946.-1964.), također zanimljivo je da radnici Generacije X nemaju previše strpljenja i želje za rad u grupi, dok Baby Boomeri uživaju na menadžerskim pozicijama i promoviraju participativni rad. Između tih generacija postoje velike razlike u organizacijskoj kulturi. Generacija Y (kojoj i sama pripadam) nije oduševljena idejom o timskom radu, radije radi u organizaciji koja otvara i pruža prostor za osoban rast i samoostvarenje³⁸.

Istraživanja su pokazala da je rad u hotelskoj industriji obilježen dugim i nedruštvenim radnim vremenima, niskim plaćama, niskim statusom i velikom rotacijom osoblja. U jednu ruku može se činiti kako je rad u svjetski poznatim hotelskim lancima glamurozan i donosi neku vrstu statusa, no iza te pozadine stoji veliki problem za mlađe generacije koje se pokušavaju probiti i naći u ugostiteljstvu. Snage Generacije Y očituju se u poznavanju tehnologije, neovisnosti, samopouzdanju, mentalnom usmjerenju ka poduzetništvu, kreativnom izražavanju, no traže menadžersku potporu, ali u isto vrijeme ne toleriraju mikro menadžment jer preferiraju izvršavanje vlastitih zadataka na vlastiti način i tempo. Ova grupa ljudskih potencijala poštuje i cijeni stručnost i vodstvo dobrog menadžera s uvjetom da se simultano i recipročno postižu osobni ciljevi. Ukoliko takvi uvjeti nisu ispunjeni i radnik se osjeća kao da ne može napredovati i osobno rasti, lako će donijeti odluku o promjeni zaposlenja i tražiti će nove izazove. Da bi menadžeri zadržali svoje

³⁸ Dokadia, , Snigdha i Deepak . “Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study.”, 81-96.

radnike, potrebno je raspolagati ljudskim resursima na način da se sagledaju potrebe pojedinaca i da se treninzi i edukacija prilagode svima³⁹.

U Hrvatskoj je prisutan problem napredovanja u pojedinim odjelima, ne samo u ugostiteljstvu, već i u ostalim industrijama. Aktualan je i veliki uvoz stranih radnika, koji je proizašao iz potrebe održavanja ekonomije Republike Hrvatske nakon COVID-19 krize, najviše u graditeljstvu i ugostiteljstvu, koji dodatno demotivira radnike i stavlja ih u nepovoljan položaj zbog barijera u jeziku i kulturi. Slabost u upravljanju ljudskih resursa je plaća, no povećanjem financijske naknade za rad ta slabost se može pretvoriti u snagu, te time privući kvalitetan kadar. Sa kvalitetnim kadrovima poduzeće ima puno veće šanse ostvariti ciljeve i strateške prednosti.

Kaže se kako je najveća snaga znanje. Upravo zato je slabo upravljanje resursima, posebice upravljanje ljudskim resursima i razvojem i istraživanjem, najveća prijetnja za jedno poduzeće.

3.2. Određivanje pravaca organizacije

Strateški menadžment kao proces započinje skeniranjem okoline, vanjske i unutarnje, time tražeći stratešku vezu i uklapanje između vanjskih prilika i unutarnjih snaga dok se u isto vrijeme suočava sa vanjskim prijetnjama i unutarnjim slabostima. Nakon SWOT analize potencijalnih strateških čimbenika za pojedino poduzeće u industriji, slijedeći korak je uspostavljanje vizije, misije i ciljeva.

Prije nego što se formuliraju potencijalne strategije, donese najuži i najbolji izbor i konačno implementacija i kontrola strategije, potrebno je odrediti usmjerenje. Definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije prvi je korak u procesu strateškog menadžmenta.

³⁹ ³⁹ Barron, Maxwell, Broadbridge i Ogden, "Careers in Hospitality Management: Generation Y's Experiences and Perceptions: Journal of Hospitality and Tourism Management". 1-12.

3.2.1. Vizija

Strateški menadžeri koji teže uspostavljanju i implementiranju uspješne dugoročne strategije moraju krenuti od fundamentalnih pitanja i u samom početku osmišljavanja izjave o viziji moraju razmišljati o najdaljim ciljevima. Proces strateškog menadžmenta, te njegova formulacija i implementacija usporediva je sa izgradnjom kuće. Menadžer, u ovoj usporedbi graditelj, ne može formulirati i implementirati, to jest izgraditi kuću bez odobrenog nacrti i projekta od strane arhitekta i inženjera. Dakle, nacrti i projekti ne mogu uspješno biti napravljeni bez prethodne analize prije bilo kakve implementacije.

Vizija je najdalji pogled u budućnost i izjava o viziji mora voditi razvoj strategije, ona je inspirirajuća i mjerljiva, no ne smije biti nejasna i štura. Ona se odnosi na sam razlog postojanja i svrhe organizacije, te je odgovor na pitanje što u konačnici želimo postići.

Vizija se sastoji od dva elementa: temeljne ideologije i vizionarske budućnosti⁴⁰. Temeljna ideologija može se shvatiti kao ljepilo koje drži organizaciju kroz dulje vrijeme i opisuje zašto organizacija postoji, a vizionarska budućnost komplimentira temeljnu ideologiju. Vizionarska budućnost ono je čemu se teži postati, postići i stvoriti nešto što iziskuje značajnu promjenu i razvoj.

Temeljna ideologija sastoji se od temeljnih vrijednosti, koje imaju intrinzičnu vrijednost i važnost za sve sudionike unutar organizacije, ona dolazi iznutra, mora biti iskrena i autentična jer je slika organizacije. Na temeljne vrijednosti poduzeća možemo gledati kao na načela ili kao na Deset Božjih Zapovijedi kojih se svaki zaposlenik na svakoj razini u poduzeću čvrsto drži i u koje vjeruje jer one definiraju ono za što se zalažu, čak i kad bi predstavljale konkurentsku dispoziciju. Temeljne vrijednosti ne bi se smjele mijenjati kao odgovor na tržišne promijene, nego bi poduzeće trebalo mijenjati tržište i proizvod, ukoliko je to potrebno da bi ostalo vjerno i iskreno svojim temeljnim načelima. Kao drugi dio temeljne ideologije, temeljna svrha je duša poduzeća i zvijezda vodilja. Ona nije cilj koji je ostvariv, bio on kratkoročan ili dugoročan, nego je prilika za poduzeće da nikada ne staje u razvoju i napretku.

Sama riječ, vizionarska budućnost je na neki način paradoksalna. U jednu ruku prenosi nešto konkretno, vidljivo i opipljivo, no u isto vrijeme uključuje vrijeme koje još

⁴⁰ Collins, Porras, „*Building Your Company's Vision*“, 157-169.

nije realizirano uz sve svoje snove, nade i težnje. Vizionarska budućnost sastoji se od dvije komponente, a to su BHAG (akronim za *Big, Hairy, Audacious Goal* – veliki, dlakavi i odvažan cilj) 10-30 godišnji ciljevi i živopisan opis. Svaka organizacija ima postavljene ciljeve, no postoji razlika u postavljanju ciljeva i težnje za predanošću ka velikim zastrašujućim izazovima. BHAG ciljevi jasni su i mjerljivi, također dugoročni i zastrašujući, time stvaraju žarište napora ostvarenja i pokretači su timskog duha baš zbog velikih rizika i istraživanja i razvoja potrebnih za ostvarenje istih. Živopisan opis može se protumačiti kao tehnika prijevoda riječi u slike ili kao kreiranje i usađivanje slike koje ljudi mogu zamisliti i zadržati u glavi. Pretvaranje kolosalnih BHAG ciljeva u slike esencijalno je kako bi ti ciljevi ljudima mogli biti opipljivi, te ono zahtijeva emociju, uvjerljivost i strast.

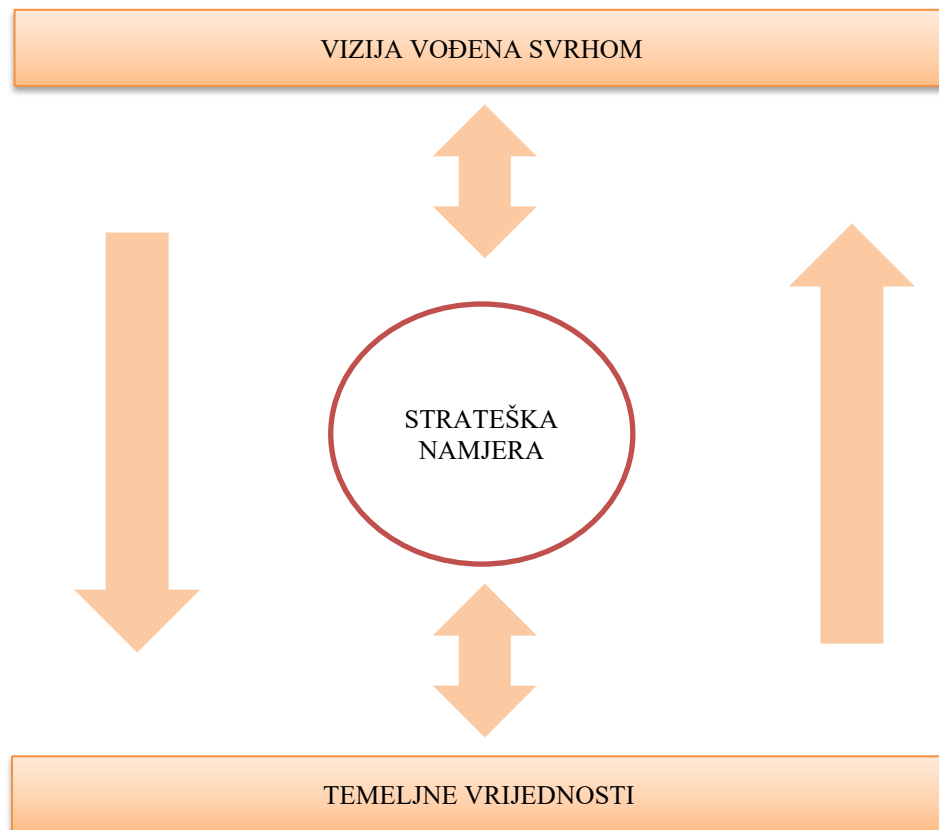
Prethodno navedena temeljna svrha kao zvijezda vodilja i cilj koji nikada neće biti ostvaren može se usporediti, ali ne i miješati sa BHAG ciljevima. Svrhu poduzeće uvijek ganja, no nikada ju ne uhvati, dok se ostvarenje BHAG cilja može usporediti osvajanjem Mount Everesta, kad biva osvojen, kreće se na osvajanje drugih vrhova i planina⁴¹. Primjer BHAG cilja koji se nekada čini neostvariv i zahtijeva enormno puno pripreme i vremena je pisanje kvalitetnih akademskih radova, te naposljetku i završetak studija. Kroz cijelo školovanje, počevši od vrtića, osnovne škole, pa na dalje, osoba je suočena sa vlastitim planinama koje teži osvojiti, no, nekada je samo nebo granica.

Vizija, misija, ciljevi i strategija međusobno su povezani u cjelinu koja se naziva strateška namjera, koja je građena temeljnim vrijednostima i ona prožima cijelu organizaciju osjećajem svrhe. Kontinuirano učenje, često i preko neuspjeha važno je kako bi se stvarale vrijednosti na kojima počiva konkurentska prednost⁴².

U nastavku slijedi slikoviti prikaz međuovisnosti vizije, strateške namjere i temeljnih vrijednosti.

⁴¹ Ibid.

⁴² Hamel, Prahalad, „Strategic Intent“, izvještaj, 64.-65.



Slika 3. Međuodnos vizije i temeljnih vrijednosti koji čine stratešku namjeru.

Izvor. Izrada autora prema Rothaermelu.

Vizija je inspirirajuća i motivirajuća za zaposlenike svih razina u organizaciji. Kvalitetno osmišljena ona doprinosi osjećaju pripadnosti organizaciji, što zauzvrat motivira zaposlenike da rade za neki viši cilj i dobro, a ne samo za novčanu nagradu. Vizija također motivira i krajnje potrošače jer im daje osjećaj da konzumacijom rade nešto za opće dobro, time zadovoljava osobne potrebe. Osnovna dinamika vizionarskih organizacija leži u očuvanju veze između temeljnih vrijednosti i svrhe, stoga vizija predstavlja kontekst postojanja.

Koristeći viziju koja je vođena specifičnom svrhom za temelje organizacije, strateški menadžeri moraju izgraditi temeljne vrijednosti putem kojih će konačna vizija moći biti

ostvarena. Temeljne vrijednosti organizacije kombinacija su međusobnog djelovanja resursa i sposobnosti kojima se nastoji biti najbolji među konkurencijom.⁴³

Jasna strateška namjera motivira sve sudionike organizacije na svim razinama ka stvaranju i izgradnji ključnih temeljnih vrijednosti potrebnih da se vizija pretvori u stvarnost, čak kada se čini da su postavljeni dugoročni ciljevi nedostižni. To je strateški menadžment u suštini, seciran na fundamentalne dijelove, počevši od postavljanja vizije koje motivira, ima jasnu svrhu i poruku, gura dalje i stvara temelje za inovacije.

Temeljne vrijednosti direktno su povezane sa vizijom i one se definiraju kao pretpostavke i uvjerenja presudna za ponašanje zaposlenika i poduzeća. Teži se da svi uključeni u rad organizacije, na svim razinama, sudjeluju u njezinom oblikovanju.

Primjer koherentne i jasne vizije je izjava o viziji švedskog proizvođača namještaja IKEA, a glasi *to create a better everyday life for the many people*, u prijevodu izjavljuje želju za stvaranjem boljeg svakodnevnog života za mnogo ljudi. Tu se već na početku aludira na široko tržište potražnje, dakle namještaj po mjeri svakoga. Stvaranje boljeg života odnosi se na održivu proizvodnju i transparentnu nabavu sirovina, te osiguranje boljeg i sigurnijeg života za sve uključene u proizvodni lanac.

Ova vrsta izjave o viziji okrenuta je prema potrošaču, za razliku od izjava o viziji okrenute prema proizvodu⁴⁴. Izjave o viziji okrenute prema potrošaču lakše su prilagodljive dinamičnoj okolini, nego one o proizvodu, pošto je mnogo lakše prilagoditi se potražnji nego prilagođavati proizvode i ponudu. Stoga je IKEA osmislila izjavu o viziji koja je orijentirana isključivo na kupce u kojoj se zapravo niti ne može naslutiti da se radi o proizvođaču i prodavatelju namještaja i predmeta za uređenje doma. Time je njihova strateška namjera ispunjena jer u slučaju bilo kakve nagle promjene iz vanjske okoline ili krize već puno lakši oporavak.

IKEA ima 8 temeljnih vrijednosti, a to su: zajedništvo, briga o ljudima i planetu, svijest o troškovima, jednostavnost, obnova i poboljšanje, drugačiji s razlogom, preuzimanje i dodjeljivanje odgovornosti i vođenje vlastitim primjerom.⁴⁵ Izjave o viziji i temeljnim vrijednostima glavni su čimbenik uspjeha jer pokazuju kako je IKEA predana inovacijama,

⁴³ Rothaermel, *Strategic Management*, 44.

⁴⁴ Nickerson, Zenger, "A knowledge-based theory of the firm—the problem-solving perspective," *Organization Science* 15: 617–632.

⁴⁵ IKEA, IKEA vizija i vrijednosti, n.d.

održivosti i pristupačnosti usmjerenom na kupca, u isto vrijeme prepoznaje važnost zaposlenika i dobavljača.

Još jedan primjer izjave o viziji orijentirane prema potrošaču je izjava kozmetičke kompanije Fenty Beauty by Rihanna, čija je vlasnica i osnivačica stvorila Fenty Beauty kako bi žene diljem svijeta bile uključene, potaknuta željom i potrebom tržišta za stvaranjem nijansi i širokim rasponima tonova za sve tipove i boje kože. Njezina vizija je inspirativna, a glasi da je šminka tu da se zabavimo, a ne da nam stvara pritisak i da imamo osjećaj kao da nosimo masku, te da riskiramo i usudimo se učiniti nešto novo i drugačije. Fenty Beauty je primjer uspješne konkurentne organizacije baš zbog toga što je ostala vjerna svojim temeljnim vrijednostima i viziji, te i dalje proizvode i razvijaju nijanse i tonove za sve tipove kože, time uključujući golem broj potrošača. Također, u početku fokusirani samo na dekorativnu kozmetiku, proširili su ponudu na Fenty Hair, Fenty Skin i Fenty Fragrance.⁴⁶

3.2.2. Misija

Izjava o misiji često se miješa sa izjavom o viziji. Doduše, iako su slične, uzima se u obzir da misija opisuje što je organizacija trenutno i kako je dospjela tu gdje je, a vizija opisuje ono što bi organizacija željela postati u budućnosti. Misija, po definiciji, je svrha ili razlog postojanja organizacije, stoga izjava o misiji pokazuje društvu što je organizacija i što može pružiti. Dobro osmišljena izjava o misiji definira i postavlja svoje temelje, jedinstvenu ulogu i svrhu i izdvaja poduzeće od ostalih konkurenata u srodnoj branši. Izjava o misiji također u sebi može sadržavati temeljne vrijednosti i filozofiju postupanja prema poslovanju i odnosima prema svojim zaposlenicima.

Misija može biti izražena usko ili široko. Mana preopširne izjave o misiji je gubitak identiteta i nejasnoće u vezi proizvoda i usluga koje nudi potrošačima. Opširna izjava o misiji može biti i korisna u slučaju ako se organizacija ne želi ograničiti na jedan segment tržišta i proizvoda. Svakako je kratka i jasna izjava o misiji zvučnija i direktnija, te lakše pamtljiva

⁴⁶ Fenty Beauty, About Fenty Beauty, n.d.

od širokih. Ona jasno navodi čime se poduzeće bavi, koji su proizvodi i usluge koje nudi, koje su tehnologije rabljenje u razvoju i istraživanju i kojem tržištu pripada⁴⁷.

IKEA, kao i njezini proizvodi, svojim pristupom i izjavom o misiji pokušava biti što jednostavnija i univerzalnija. Njihova izjava o misiji govori o tome kako teže ponuditi širok asortiman dobro dizajniranih i funkcionalnih proizvoda za opremanje doma po tako niskim cijenama da si ih može priuštiti što više ljudi je moguće⁴⁸. Dakle, kratko i jasno, radi se o prodaji proizvoda za opremanje i ukrašavanje kućanstva po povoljnim cijenama, da bi se došlo do što šire potražnje.

Još jedan primjer odlične izjave o misiji dolazi od jedne od najstarijih poduzeća koje posluje i dan danas, doduše pod drugim imenom, te se bavi brodogradnjom. To poduzeće od 2011. godine nosi ime Huntington Ingalls Industries (HII), a osnovano je 1886. godine u Newportu, na istočnoj obali Sjedinjenih Američkih Država, pod originalnim imenom Newport News Shipbuilding. Ta kompanija je danas najveći brodograditelj nacije, također i globalni pružatelj obrambenih brodova. Broji više od 44 tisuće zaposlenih i najveći je industrijski poslodavac u saveznoj državi Virginiji, gdje je i sjedište tvrtke u gradu Missisipiju. Danas je ime kompanije kombinacija imena dvaju osnivača, a to su Collis Potter Huntington, koji je osnovao Newport News Shipbuilding i Robert Ingalls Stariji, koji je osnovao Ingalls Shipbuilding. Dio njihove djelatnosti uključuje dizajn, proizvodnju i popravak podmornica na nuklearan pogon, ratnih brodova i nosača aviona, brodova za američku mornaricu, te brodove i plovila za strane i komercijalne kupce. Mission Technologies je osnovan 2016. godine kao treća divizija HII (uz NNS i IS), te je njegovo djelovanje fokusirano na primjenu umjetne inteligencije i strojnog učenja za odluke na bojnopolju, obranu i strategiju kibernetičkog prostora i razvoj i modernizaciju autonomnih sustava bez posade, dakle, usmjereno je na trendove budućnosti i potrebe vanjske okoline i okoline industrije koja također u isto vrijeme razvija svoje sustave i tehnologije temeljene umjetnom inteligencijom⁴⁹.

Činjenica da je poduzeće aktivno i vrlo profitabilno čak 138 godina, te je gigant američke brodogradnje može se povezati sa njihovom originalnom izjavom o misiji koja je

⁴⁷ Wheelen i drugi, *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*, 50.

⁴⁸ IKEA, Održivi razvoj, n.d.

⁴⁹ HII, Our History, n.d.

pomalo komična, iako vrlo iskrena, a glasi „mi ćemo ovdje graditi dobre brodove – s profitom ako možemo, s gubitkom ako moramo – ali uvijek ćemo graditi dobre brodove“⁵⁰. Danas je izjava o misiji prilagođenija današnjim korporativnim sferama a glasi kako će HII „isporučiti najmoćnije brodove na svijetu i rješenja za sve domene u službi nacije, stvarajući prednost našim klijentima u zaštiti mira i slobode diljem svijeta“⁵¹.

3.2.3. Ciljevi

Svaka organizacija, bila ona poslovna ili društvena i privatna, teži nekom krajnjem cilju ili ciljevima, koji se postižu velikim naporima. Pošto je sam proces strategije usmjeren na ostvarenje ciljeva koji se ostvaruju pomno promišljenim radnjama, definiranje ciljeva vrlo je važan korak. Ciljevi su kvantificirani, za razliku od kvalificiranih koji proizlaze iz izjave o misiji. Stoga, ciljevi koji su kvantificirani su također provjerljivi i specifični na način da menadžment može u konačnici mjeriti učinak poslovanja.

U početku, uspostavljanje vizije, misije i ciljeva može se činiti vrlo jednostavno, ali ono ovisi o jako puno faktora iz vanjske okoline, kao što su dionici – individualci ili grupe koji utječu ili mogu utjecati na poslovanje i smjer organizacije, zbog toga što imaju različita viđenja svrhe organizacije. Tu se radi o elementima poslovne okoline ili okoline zadatka spomenute u prethodnim poglavljima, a dionici mogu uključivati grupe dioničara, članove upravnih odbora, menadžere, zaposlenike, distributere, kreditore, konkurente, krajnje kupce i vladine organizacije.

Kao prominentni vlasnici organizacije ili dijela organizacije, dioničari tradicionalno predstavljaju dominantnu skupinu sudionika poslovne okoline, no iako možda imaju većinski udio vlasništva i dalje im ostali dionici mogu predstavljati problem u kontekstu sukoba kod donošenja odluka o ciljevima. Dioničari su prvenstveni zainteresirani za maksimalnu profitabilnost svojih ulaganja (maksimalna profitabilnost je čest primjer konačnog cilja), dok su kreditori više zabrinuti oko povrata zajmova i solventnosti poduzeća. Dok se sukobi unutar menadžmenta događaju, krajnji kupci ili potrošači pak zahtijevaju najniže moguće cijene proizvoda ili usluga, ne mareći za eventualne gubitke dobiti kojeg

⁵⁰ Hamilton, i Princewill, *Basic Model of Strategic Management Process*.19-23.

⁵¹ HII, Mission, Value & Ethics, n.d.

poduzeće takvim smanjenjem cijene ostvaruje. Menadžeri moraju razumjeti prirodu čovjeka i njegovih potreba, pa često biti i psihijatri ili nekad i odgajatelji, stoga ciljevi dioničara ne bi trebali biti prioritet i fokus dobrog menadžera, nego bi i profit ostalih sudionika vanjske poslovne okoline trebao biti faktor koji uvijek mora biti razmotren i zadovoljen, kako se ni u kojem slučaju ne bi dogodila situacija da poslovanje pati. Napori primjerice dobavljača, vladinih organa, zaposlenika i ostalih koji su potrebni kako bi se zdravlje organizacije održalo u dužem roku ne bi smjeli biti zanemareni⁵².

U nastavku slijedi tablica značenja ciljeva za dionike uključene u poslovanje organizacije.

SUDIONICI POSLOVNE OKOLINE	CILJEVI
Kupci	Poduzeće bi trebalo pružati visokokvalitetne proizvode po što nižoj cijeni.
Šira javnost	Poduzeće bi trebalo pružati robu i usluge uz minimalne ekološke štete, povećati mogućnost zapošljavanja i pridonijeti društvenim i dobrotvornim ciljevima
Dobavljači	Poduzeće bi trebalo uspostaviti dugoročne odnose sa dobavljačima i kupovati od njih po cijenama koje dobavljačima omogućuje da i dalje ostanu profitabilni, te da osiguraju i sebi egzistenciju.
Zaposlenici	Poduzeće bi trebalo zaposlenicima osigurati dobre radne odnose i uvjete, pravednu financijsku kompenzaciju i prostor za napredak.
Kreditori	Poduzeće bi trebalo ostati kreditno sposobno, te biti u dobrom financijskom položaju kako bi poštivalo politiku vraćanja dugova na vrijeme.
Dioničari	Poduzeće bi trebalo ostvariti veći povrat na kapital od prosjeka.
Upravni Odbor	Poduzeće bi trebalo zadržati sadašnje direktore i zaštititi ih od zakonske odgovornosti.
Menadžeri	Poduzeće bi trebalo menadžerima omogućiti financijsku korist od rasta i uspjeha poduzeća.

Tablica 1. Zahtjevi i ciljevi različitih sudionika iz vanjske okoline koji su povezani sa radom poduzeća.

Izvor: Izrada autora prema Parnellu.

⁵² Parnell, Strategic Management, Theory and Practice, 118.

Stoga se može zaključiti kako je uspostavljanje ciljeva kompleksan zadatak, upravo zbog vlastitih potreba i ciljeva svih sudionika u poslovnom procesu, bili oni unutar organizacije ili izvan organizacije, pa i do samih menadžera čiji je osoban cilj samospoznaja i samo aktualizacija u vidu stvaranja karijere. Jasno je da su konflikti između grupa sudionika mogući i česti, no odgovornost menadžera je da generira financijski povrat, a odgovornost Odbora je da široko nadgleda rad menadžmenta poduzeća.

Vizija, misija, strategija i ciljevi su usko povezani. Kada su vizija i misija definirane, onda nije problem stvoriti podlogu za utvrđivanje ciljeva i formuliranje strategije. Osim živopisnog opisa, vizionarska budućnost sastoji se i od definiranja BHAG ciljeva, koji su dugoročni, dakle radi se o ciljevima ostvarivim tek za 10-30 godina. Više o dugoročnim ciljevima u nastavku.

Nakon definiranja i uspostave izjave o misiji, mogu se iz nje izvući općenite tvrdnje i pretvoriti u specifične obaveze, koje imaju svoj rok i svrhu.⁵³ Ciljevi moraju biti u skladu sa misijom, koja zauzvrat služi kao vodilja pri oblikovanju ciljeva. Strateški menadžment, po definiciji je proces korištenja resursa i pametnog djelovanja i implementacije strategija, kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi. U tom kontekstu, dugoročni ciljevi su oni koji obično imaju rok ostvarenja od tri do pet godina.

Dugoročni ciljevi moraju imati određene osobine kako bi služili kao smjernice pri odabiru i implementaciji prave strategije. Najpoželjniji su oni koji su jasni i razumljivi, prihvatljivi, fleksibilni, mjerljivi i izazovni, ali i ostvarivi. Jasni i razumljivi su oni koji su univerzalni za sve zaposlenike na svim razinama, od najnižih do top menadžmenta, stoga isti cilj mora značiti isto svima. Zbog dinamike okoline, vanjske i unutarnje, ciljevi moraju biti fleksibilni, to jest, podložni promjeni, stoga ako postoji određena nesigurnost i kriza, ciljevi se mijenjaju kako ne bi došlo do štete unutar poduzeća. Ciljevi su mjerljivi kada su kvantificirani, kako što je navedeno na početku poglavlja, što jednostavno znači da donose nekakvu numeričku vrijednost i rezultate kojima se teži. Poželjno je ciljati visoko, pa i više od visokog, ali ne treba zanemariti ostvarivost izazovnih ciljeva. Izazovi motiviraju zaposlenike na svim razinama i guraju poduzeće da bude znatno bolje nego što možda misli da može biti, stoga se u tome postavlja granica i razlika između konkurenata.⁵⁴

⁵³ Lynch, Corporate Strategy, 443.

⁵⁴ Buble, Cingula, Dujanić i ostali, Strateški menadžment, 101.

3.3. Formuliranje strategije

Treća glavna etapa procesa strateškog menadžmenta je formuliranje strategije i odabir najboljih. Slijedi nakon postavljanja vizije, misije i ciljeva. Obično poduzeće razmatra tri razine strategije, a to su: korporacijska, poslovna i funkcijska strategija. Korporacijska, kao što i sama riječ govori, odnosi se na cijelu korporaciju i usmjerenje cijelog poduzeća prema rastu i upravljanju, poslovna se fokusira na poslovne jedinice i na proizvode i usluge koje plasira na tržište, a funkcijska strategija se odnosi na područje funkcije za ostvarenje ciljeva pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa.⁵⁵ Slikovito se te tri povezane strategije mogu zamisliti kao luk, svaki sloj je unutar drugog, te međusobno čine jednu cjelinu, to jest, strategiju poduzeća.

Opširnije o svakoj od tri razine strategije u slijedećim poglavljima.

3.3.2. Korporacijska strategija

Korporacijska strategija se odnosi na odluke koje top menadžment donosi i ciljno usmjerene radnje potrebne za stjecanje i održavanje konkurentske prednosti u nekoliko industrija i tržišta istovremeno. Donošenje strategije nekog poduzeća proizašlo je iz pitanja gdje i kako se natjecati u tržišnoj utakmici, a na menadžerima je da donesu i implementiraju korporacijsku strategiju koja vodi kontinuiran rast poduzeća za stjecanje i održavanje konkurentske pozicije na tržištu. Većina poduzeća starta djelujući u jednoj industriji ili tržištu. Analizom vanjske i unutarnje okoline, menadžment može donijeti odluku o ostanku na jednom tržištu, o djelovanju u više sličnih ili istih industrija ili o širenju poslovanja u nepovezane industrije.

Na ključno pitanje gdje se natjecati, korporacijska strategija daje odgovor. Pomoću nje poduzeće može odrediti svoje granice i raspodijeliti resurse prema dva pristupa:

- ❖ Glavna strategija
- ❖ Poslovni portfolio

⁵⁵ Ibid., 11.

Glavna strategija sastoji se od tri alternative na korporativnoj razini, a to su: strategije rasta, strategije stabilnosti i strategije povlačenja.

Strategija rasta primjenjuje se kada poduzeće nastoji značajno povećati prihode ili tržišni udio. Naime, strategija rasta zvuči privlačno, ali se može primjenjivati samo kada vrhovni menadžment analizira i očekuje rast i povećanje vrijednosti poduzeća.

Strategije rasta (razvoja) provode se na četiri inačice⁵⁶:

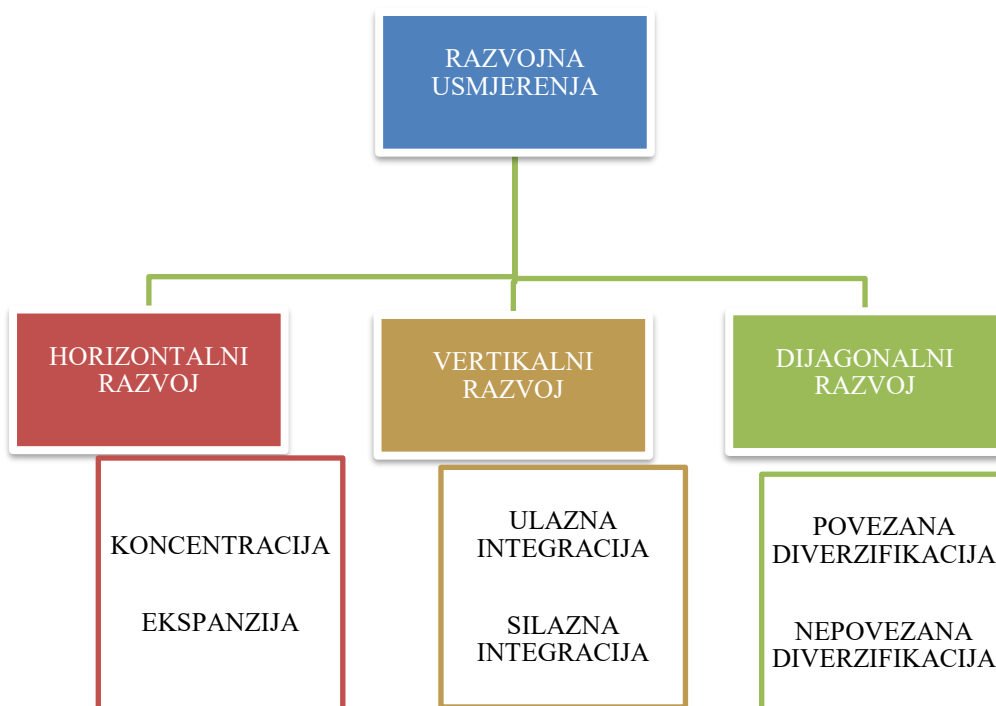
- ❖ Koncentracija
- ❖ Ekspanzija
- ❖ Diverzifikacija
- ❖ Okomita integracija – u okviru stvaranja lanaca vrijednosti

Pozicioniranjem prema lancu stvaranja vrijednosti, prepoznaju se tri pravca rasta i razvoja, a to su:

- ❖ Horizontalni razvoj – razvojne aktivnosti na postojećim djelatnostima i proizvodima i uslugama. Poduzeće može postići svoj rast širenjem poslovanja na druge geografske lokacije ili povećanjem i razvojem trenutnog asortimana.
- ❖ Vertikalni razvoj – poduzeće se širi prema djelatnostima kupaca i dobavljača, pa tako uključuje silaznu okomitu integraciju prema kupcima i uzlaznu okomitu integraciju prema dobavljačima. Poduzeće u tom smislu raste jer preuzima funkcije dobavljača, time sebi stvara sirovine i distribuira proizvode. Tako se smanjuju troškovi, garantira kvaliteta proizvoda i dobivaju se novi kupci.
- ❖ Dijagonalni razvoj – širenje i razvoj poduzeća u povezana ili nepovezana poduzeća i djelatnosti, fokus nije na postojećem lancu vrijednosti, već je poduzeće otvoreno uključivanju u potpuno različite djelatnosti u svrhu ostvarivanja različitih strateških ciljeva.

Slijedi prikaz razvojnih usmjerenja ovisno o lancu vrijednosti, u svrhu lakše vizualizacije i razumijevanja.

⁵⁶ Ibid. 111.



Slika 4. Strategije rasta prema pozicioniranju lanca stvaranja vrijednosti.

Izvor: Izrada autora prema M. Buble.

Prema Igoru Ansoffu, strategija rasta provodi se također na četiri načina: prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikaciju. No, od 1957. godine kada je Ansoff objavio svoj rad na Sveučilištu Stanford, srž strategije rasta je ostala ista, doduše malo proširena. U njegovoj originalnoj matrici razvoj proizvoda i razvoj tržišta su osnovne varijable, a rast se postiže diverzifikacijom.⁵⁷

Rast se prvenstveno postiže na dva načina, unutarnji i vanjski rast. Unutarnji rast postiže se povećanjem proizvodnje, prihoda, kapaciteta i ljudskog kapitala. Rast se također očituje u rastu postojećih kapaciteta i stvaranju novih.

Vanjski rast postiže se kada se dva poduzeća spoje ili jedno preuzme drugo. Spajanja (*eng. merger*) se događaju kada se dva ili više poduzeća, uglavnom iste ili slične veličine spoje razmjennom dionica. Akvizicija je oblik spajanja pri čemu jedno poduzeće kupuje drugo, često kombinacijom gotovine i dionica. Spajanje i akvizicija (*Merging & Acquisition*) bila je česta praksa 2000-ih godina, no 2010-ih godina naglo opada uslijed globalne

⁵⁷ Ansoff, *Strategies for Diversification*, Harvard Business izvještaj, 113-124.

financijske krize i nesigurnosti koja je rezultirala istom.⁵⁸ Privlačnost vanjskog rasta spajanjem i akvizicijom može dati pozitivne rezultate, ukoliko dva ili više poduzeća koja se spajaju kombinirano posjeduju snage koje individualna poduzeća već imaju. Ti komplementarni resursi i snage stvaraju sinergijski učinak.

Omiški maloprodajni lanac Studenac najbrže je rastući u posljednjih pet godina i lanac je sa najvećim brojem poslovnica. Prema članu Uprave Studenca za akvizicije i integracije, Andriji Topiću, trenutno su u završnim fazama širenje mreže, stoga maloprodajni lanac koristi strategiju rasta i to spajanje i akviziciju, preuzimaju zagrebačku maloprodajnu trgovinu Decentiu, kojom će ojačati konkurentsku prednost širom Zagreba, a preuzimanjem slovenskog maloprodajnog lanca Kea, planira se međunarodno širenje. Ugovor o kupoprodaji slovenske Kee već je potpisan, te se čeka zaključak transakcije koju odobrava Slovenska agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Prema gospodinu Topiću, njihov sljedeći i najvažniji korak bit će integracija Decentije i slovenske Kee u Studenac, s posebnim naglaskom na nove i postojeće zaposlenike, na koje se stavlja poseban naglasak i zahvala što je Studenac na konkurentskoj poziciji na kakvoj je danas. Posljednjih šest godina, Studenac je organski preuzimao manje poslovnice u susjedstvima, stoga do kraja 2023. broji više od 650 prodavaonica diljem Hrvatske. Zahvaljujući uspješnom provedbom strategije rasta, lanac Studenac je najveći trgovački lanac po veličini prodajne mreže u Hrvatskoj.⁵⁹

Transakcija vrijedna čak 333 milijuna eura je prema gospođi Martini Dalić najveća transakcija u Hrvatskoj između korporacija. Naime, radi se o kupnji poljoprivrednog segmenta Fortenova grupe kojeg čine Belje, PIK, Vupik, Energija Gradec, Belj-Agro Vet i Felix. Tako bi Podravka dobila ulaz u nove djelatnosti i širila se u povezane industrije, te također dobila priliku da se pozicionira kao najveća proizvodna industrija na ovom dijelu Europe. Podravka je prisutna na više od 60 međunarodnih tržišta, a 70% svih prihoda ostvaruje izvozom, stoga ne čudi da će ovom akvizicijom domaćih poduzeća Podravka dobiti još kvalitetnije proizvode, zadovoljiti zahtjeve dobavljača, dionika i kupaca. Kreditore će također ovom akvizicijom biti zadovoljeni, jer iako se čini kao veliki financijski teret, 333 milijuna eura financirati će se putem kredita, a Podravka kao uspješno poduzeće koje ima

⁵⁸ Saigol i Johnson, "M&A Hit by Fall in Confidence," Financial Times, 2010, 15.

⁵⁹ Poslovni dnevnik, 16. Srpanj 2024., Studenac planira širenje izvan granica Hrvatske: Namjerava preuzeti slovenski maloprodajni lanac“

dobar kreditni rejting, ostat će u zoni niske zaduženosti. Kupoprodajni ugovor je potpisan i dogovoren rekordnom brzinom, te se trenutno samo čeka dozvola od Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja u Hrvatskoj. Nakon dobivanja dozvola uslijediti će završetak transakcije, plaćanje i efektivni ulazak u kupljena poduzeća. Iz Podravke vjeruju kako bi cijeli postupak akvizicije mogao biti dovršen do kraja ove godine ili početka sljedeće.⁶⁰

Strategija stabilnosti usmjerena je na održavanje *statusa quo*, ostajanja na istom mjestu i tržištu bez velikih promjena. Poduzeća koja primjenjuju strategiju stabilnosti dosegla su svoje dugoročne ciljeve, pa nemaju potrebu išta mijenjati. Svoje buduće djelovanje definiraju kontinuitetom bez radikalnih promjena, eventualno može doći do manjih unutarnjih promjena alociranjem napora i resursa u poboljšanje postojećih poslovnih jedinica poticanjem produktivnosti i inovacija. Održavanje strategije stabilnosti omogućuje relativno stabilna ekonomija i vanjska okolina, time i nema nekog velikog poticaja za korporativnim promjenama.⁶¹ Iako je rast i razvoj intuitivno privlačan, nije uvijek najučinkovitija i univerzalna strategija za svako poduzeće. Još jedan razlog ostajanja u statusu quo je potencijalan trošak koji često premašuje koristi za poduzeće. U vrijeme kada se poduzeće nalazi u financijski lošoj situaciji, može prijeći na strategiju stabilnosti, potom se opet prebaciti na strategiju rasta kada se ekonomski uvjeti poboljšaju⁶².

Strategije u kriznim uvjetima primjenjuju se ukoliko je uočena opasnost za opstanak poduzeća. Kriza po definiciji je neplanirani događaj koji može biti poguban za poslovne procese. Menadžeri se tradicionalno fokusiraju na probleme financijskog rasta i performansi, no malo pažnje pridodaju situacijama koje su neočekivane i svoje napore i resurse ne alociraju na radnje koje bi prevenirale potencijalne krize.

Negativni učinci organizacijskih i industrijskih aktivnosti tretirani su kao male eksternalije proizvodnje. Može se tvrditi da je donedavno bilo nepotrebno fokusirati se na takve krize. Danas su, međutim, krize kao što su zagađenje, industrijske nesreće i nedostaci proizvoda poprimile veću veličinu. Posljedice shvaćanja olako, primjerice, ispuštanja fekalija u more od strane kruzera i tankera, mogu biti katastrofalne za osjetljivi ekosustav, time i za reputaciju poduzeća i branda koji stoji iza tih brodova. Loš imidž zauzvrat stvara

⁶⁰ M. K.,,NOVA AKVIZICIJA; Martina Dalić: ovo je najveća transakcija u Hrvatskoj između korporacija.“ Nacional.hr

⁶¹ Buble, Management, 171.

⁶² Parnell, , Strategic Management, Theory and Practice, 158.

lošu financijsku situaciju. Korporativne krize su katastrofe izazvane od strane ljudi, organizacijskih struktura, ekonomije i tehnologije koje uzrokuju veliku štetu ljudskim životima, te prirodnom i društvenom okruženju, stoga krize neizbježno slabe i financijsku strukturu i ugled velikih korporacija.

Uzmimo za primjer 1979. godinu kada je nuklearna elektrana Three Mile Island imala nesreću koja je dovela do skorog otapanja reakcijske jezgre elektrane. Nesreća nije samo koštala Metropolitan Edison - kompaniju koja je bila vlasnik elektrane - milijarde dolara, ona je promijenila sudbinu industrije nuklearne energije u Sjedinjenim Američkim Državama. Vlasnici i operateri postrojenja platili su 26 milijuna dolara za troškove evakuacije, financijske gubitke i medicinski nadzor. Procijenjeni trošak popravaka i proizvodnje električne energije drugim sredstvima bio je 4 milijarde dolara.

Makar se ponekad čini da je situacija teška, daleko je od beznadne za menadžere, istraživače i konzultante koji su spremni izravno se suočiti s problemom. Dok nitko ne može spriječiti sve katastrofe, a kamoli predvidjeti kako, kada i gdje će se dogoditi, organizacije mogu usvojiti sustavnu i sveobuhvatnu perspektivu za njihovo učinkovito upravljanje. Sve što je manje od takve pripreme zapravo jamči da će organizacija biti manje nego spremna nositi se s krizom i učinkovito se oporaviti od nje.⁶³

Kada kriza zauzvrat stavlja poduzeće u nepovoljan konkurentni položaj, iscrpljujući resurse i potencijale rasta i razvoja, onda se govori o strateškoj krizi.⁶⁴

Što ako poduzeće ne može niti stagnirati niti rasti, kako bi ostvarivalo i dalje konkurentski položaj i poziciju na tržištu? Ako ne postoji isplativost truda i ulaganja u opstanak poduzeća, onda se mora razmotriti alternativne strategije izlaza sa tržišnog natjecanja.

Dvije su temeljne strategije u kriznim uvjetima, a to su strategija konsolidacije i obnavljanja i strategija napuštanja djelatnosti. Dakle, samom etimologijom riječi i naziva te dvije strategije, može se zaključiti kako se radi o dijametralno različitim pristupima u kriznim situacijama. Strategije kriznog menadžmenta biti će detaljnije obrađene u za to posebnim poglavljima.

⁶³ Mitroff, Shrivastava i Udawadia, "Effective Crisis Management". 283–292.

⁶⁴ Osmangić – Bedenik, Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 12.

Poslovni portfolio, uz glavnu strategiju je drugi dio korporacijske strateške razine. Kada poduzeće ima veliki broj poslovnih područja ili djelatnosti, a posebice kada te djelatnosti nisu međusobno povezane nužan je drugačiji pristup za razliku od glavnih strategija. Razlikuju se pristupi: portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG matrica), portfolio industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE matrica), portfolio životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL matrica) i portfolio politike strateškog usmjeravanja (DPM matrica).⁶⁵

3.3.3. Poslovna strategija

Nakon što su se najviši menadžeri poslovne organizacije odlučili za strategiju na korporativnoj razini, fokus se prebacuje na poslovne jedinice poduzeća i kako bi se one trebale natjecati.

Poslovna jedinica je organizacijski entitet sa svojom jedinstvenom misijom, skupom konkurenata i industrijom. Poduzeće koje djeluje unutar samo jedne industrije također se smatra poslovnom jedinicom.

Poslovna strategija ili konkurentska strategija bavi se konkurentskim aspektom - kome poduzeće treba služiti, koje potrebe treba zadovoljiti i kako se mogu razviti temeljne kompetencije i kako pozicionirati poduzeće.

Jedan od načina rješavanja zadatka formuliranja poslovne strategije je razmatranje hoće li se poduzeće usredotočiti na iskorištavanje trenutnih prilika, istraživanje novih ili pokušavajući uravnotežiti to dvoje. Iskorištavanje trenutnih prilika stvara povrate u kratkom roku, dok istraživanje može stvoriti oblike održive konkurentске prednosti na duži rok. Istraživanje, znanje i razvoj je vrlo važan instrument ostvarivanja konkurentске prednosti.

Svako poduzeće na tržištu ili u industriji natječe se sa jedinstvenom konkurentskom strategijom, koja nije univerzalna, dakle prilagođena je upravo tom poduzeću. Analiza strategija konkurenata čini se kao prilično veliki posao, stoga se kategorizacija različitih strategija u ograničeni broj generičkih strategija čini kao logičan korak.

Michael Porter, u svojoj knjizi iz 1980. godine „*Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*“ opisuje i istražuje tri vrste generičkih strategija. Proizašle iz potrebe u suočavanju sa pet konkurentskih sila, on opisuje tri potencijalno

⁶⁵ Buble, Cingula, Dujanić i ostali, Strateški menadžment, 126.

uspješna generička strateška pristupa nadmašivanja drugih igrača u tržišnom natjecanju, a to su:

1. Strategija vodstva u troškovima
2. Diferencijacija
3. Fokusiranje

Poanta strategije vodstva u troškovima očituje se u ostvarenju malih ukupnih troškova u industriji kroz niz funkcionalnih politika usmjerenih na ovaj osnovni cilj. Troškovno vodstvo zahtijeva radikalnu izgradnju učinkovitih pogona, energičnu potragu za smanjenjem troškova iz iskustva, strogu kontrolu troškova i režija, izbjegavanje marginalnih korisničkih računa i minimiziranje troškova u područjima poput istraživanja i razvoja, oglašavanja i sličnih politika. Niska cijena, dobivena niskim troškovima, u odnosu na konkurente postaje glavni cilj kroz cjelokupnu strategiju, iako se kvaliteta plasiranih proizvoda i usluga ne smije zanemariti.

Diferencijacija je vrsta generičke strategije koja se očituje u generiranju proizvoda i usluga koji su jedinstveni, različiti i prepoznatljivi, u odnosu na konkurente. Pristupi strategiji diferencijacije imaju mnogo oblika, pa oni mogu biti dizajn ili imidž robne marke, tehnologija, posebne značajke proizvoda, korisnička služba, mreža distributera i drugi oblici.

To je održiva generička strategija za zaradu nadprosječnih povrata ulaganja u industriji zbog toga što stvara dobru obranu protiv konkurencije, iako na puno drugačiji način od strategije vodstva u troškovima. Bit korištenja diferencijacije kao forme generičke strategije nije u smanjenju troškova, nego u stvaranju izolacije od konkurenata prilikom lojalnosti kupaca jednom brendu. Kada su kupci vjerni prepoznatljivom i kvalitetnom proizvodu, njihova osjetljivost na cijene je zanemariva, pa će uvijek kupovati od organizacije koja dobro primjenjuje strategiju diferencijacije, što zauzvrat za poduzeće znači da ne mora primjenjivati rigorozne napore snižavanja troškova, kako bi proizvod bio prihvatljiv za kupce.

Uzmimo za primjer tvrtku Apple, koja godinama ima vjerne kupce koji će uvijek kupiti najnoviji model iPhonea, bez obzira na njegovu veliku cijenu. Najveći konkurent Appleu je Google (Google je 2005. godine u potpunosti kupio poduzeće Android) sa svojim, također skupim uređajima (makar u više serija i inačica, što za kupce znači i povoljnije modele i širi izbor od Appleovog iPhonea), koji kao i Apple, ima svoje vjerne kupce koji

godinama kupuju Googleove proizvode i usluge bez obzira na cijenu i tako su velike korporacije poput Applea i Googlea diferencirale svoje strategije ka lojalnosti kupaca i ostvarile odlične pozicije na tržištu.

Postizanje diferencijacije može onemogućiti stjecanje tržišnog udjela zbog toga što zahtijeva percepciju ekskluzivnosti proizvoda i usluga, što je gotovo nepovezivo sa visokim tržišnim udjelom. Kada se poduzeće natječe sa vrlo specifičnim i unikatnim proizvodom (*franc. niche*), teško je osvojiti široku masu ljudi. Važno je da menadžment prepozna razvoj i istraživanje potrebno ka stvaranju izvrsnom i visokokvalitetnom proizvodu ili usluzi, pa će tu važnost i kvalitetu prepoznati i industrija, bez obzira na njegovu cijenu ili troškove proizvodnje.

Konačna generička strategija je fokusiranje. Tu se govori o fokusiranju na određenu grupu kupaca, segmenta proizvodne linije ili geografskog tržišta. Strategije diferencijacije i vodstva u troškovima su usmjerene na postizanje svojih ciljeva širom cijele industrije, dok su ciljevi strategije fokusiranja ipak malo specifični. Cjelokupna strategija fokusiranja izgrađena je oko ciljanja i služenja određenoj skupini. Premisa ovakvog strateškog razmišljanja leži u tome da jedno poduzeće može biti puno efikasnije i sposobnije ako fokusira svoje poslovno djelovanje određenom segmentu tržišta, za razliku od svojih konkurenata koji se natječu na puno širem tržištu. Kao rezultat toga, poduzeće postiže ili diferencijaciju od boljeg zadovoljavanja potreba lojalnih kupaca ili niže troškove radikalnim kontrolama tokom cijele proizvodnje proizvoda ili usluga koje plasira na tržište.

Iako strategijom fokusiranja poduzeće ne postiže niske troškove ili diferencijaciju i unikatnost, postiže konkurentsku poziciju na tržištu koristeći sužavanje svog djelovanja na jedan mali segment tržišta.⁶⁶

3.3.4. Funkcijska strategija

Odnosi se na razvoj i njegovanje posebnih kompetencija koje poduzeće posjeduje kako bi stvarilo konkurentsku prednost. Kao što je ranije navedeno, tri tipa strategije, korporacijska, poslovna i funkcijska mogu se usporediti sa slojevima luka, sve tri strategije “čine” taj luk, to jest, poduzeće simultano koristi sva tri tipa strategije, funkcijska podupire poslovnu, a poslovna strategija podupire korporacijsku, pa su one međusobno povezane i neraskidive.

⁶⁶ Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 34.-44.

Funkcijske strategije su kratkoročne aktivnosti u poduzeću, potrebne kako bi se implementirala korporacijska strategija. Njihova svrha i zadatak je da u ovih pet ključnih funkcijskih područja osiguraju kvalitetu i ostvarenje zadataka, a to su: marketing, razvoj i operacije proizvoda, financije i kupovina, razvoj i istraživanje (R&D) i strategija ljudskih potencijala (HRM).⁶⁷

3.4. Implementacija strategije

Implementacija, to jest, primjena ili realizacija, četvrti je korak procesa strateškog menadžmenta i rezultat je zbroja svih aktivnosti potrebnih za izvršenje strateškog plana. Strateški plan je proces kojim se ciljevi, strategije i politike provode u djelo kroz razvoj programa, budžeta i taktika. Iako su strateško formuliranje i strateška implementacija dva različita koraka u procesu strateškog menadžmenta, jedno bez drugoga ne može postojati, stoga ih treba promatrati kao dvije strane iste medalje.

Istraživanja su pokazala da su najčešće spominjani problemi nakon spajanja i akvizicije bili loša komunikacija, nerealna očekivanja, strukturni problemi, nedostatak glavnog plana i loša posvećenost menadžera, te nejasno formulirana strategija. Studija provedena od strane globalne menadžerske konzultantske kompanije Kearney je pokazala da poduzeće ima samo dvije godine tijekom kojih može izvršiti uspješnu akviziciju. Nakon istekle druge godine, prilika za postizanje sinergije tokom spajanja i akvizicije samo što nije u potpunosti nestala. Kearney studija je poduprta od strane nezavisnog istraživanja Berta, MacDonalda i Herda i rezultirala je spoznajom kako među malim i neproizvodnim proučavanim poduzećima, čak 85% svih sinergija spajanja poduzeća ostvareno je unutar prvih 12 mjeseci od sklapanja ugovora. Ta ista promatrana poduzeća u drugoj godini ostvarila su tek 15% sinergije spajanja. Među velikim i proizvodnim poduzećima u prvih 12 mjeseci većina je ostvarila 70% sinergijskog učinka spajanjem i akvizicijom, a tek 30% u drugoj godini. Nadalje, poduzeća koja ispune ili nadmaše ciljeve dionika unutar prve dvije godine nakon promjene kontrole i dobre formulacije i implementacije strategije imaju veću

⁶⁷ Wheelen i drugi, *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*, 250.-259.

vjerojatnost da će dioničarima ostvariti veći povrat uloženog, za razliku od poduzeća koja nemaju uspostavljenu dobru strategiju.⁶⁸

Pojava naizgled nerješivog problema i krize može biti pogubna za poduzeće. No nekada je potrebno uvesti promjene u samoj strukturi i organizaciji poduzeća. Jedan takav slučaj dogodio se uslijed ekonomske krize 1920. godine kada je kod proizvođača boja i lakova DuPont zamijećena loša izvedba nekih od njihovih novih proizvoda uvedenih novom strategijom. Čak i u prosperitetnoj 1919. godini, mnogi njihovi novi proizvodi nisu uspjeli vratiti očekivanu dobit, napose nove boje i lakovi su zapravo ukazivali na ozbiljne gubitke. Primjećeno je kako se godinama činilo da što više boja i lakova prodaju, to više novaca gube. Uprava poduzeća DuPont smatrala je kako će strategija vodstva u troškovima donjeti profit pretpostavkom da će velika količina proizvedenih boja i lakova sa smanjenim jediničnim troškovima poduzeću donjeti dobru izvedbu.

Prodaja je, složili su se gotovo svi, izazvala najveće probleme. U proizvodnji novih linija korišteni su mnogi isti materijali i procesi, ali je bilo malo sličnosti u njihovom marketingu. Prije kraja ljeta 1919. godine, Frederick W. Pickard, potpredsjednik zadužen za prodaju, već je iznio problem Izvršnom odboru. On je primijetio kako je poduzeće prouzročilo prodajne uvjete koji prisiljavaju na razmatranje šireg izbora asortimana koji nemaju logičnu vezu jedni s drugima, te je vjerovao kako je najveći problem gubitka dobiti nastao uslijed napora različitih vrsta marketinških aktivnosti. Predloživši alternativne strategije Odboru, zaključeno je kako temeljni problem nije niti marketing niti prodaja proizvoda, već sama organizacija. Pošto u izradi boja i lakova konkurenti nisu imali nikakvu prednost nad poduzećem DuPont, u vidu kupnje sirovina, tajnih procesa i patenata, zaključeno je da jedino što sprječava poduzeće i uzrokuje velike gubitke unatoč strateškim naporima, jest samo poduzeće. Stoga, predložena je nova struktura organizacije, neka proizvod bude osnova organizacije, a ne funkcija, također odjeli poput nabave, proizvodnje, marketinga i računovodstva izbačeni su iz postojećih ureda, te su postavljeni rukovoditelji odgovorni za sve četiri funkcije, također i za dobit i učinak. Povjerenstvo je zatim izradilo organizacijsku shemu kako bi ukazalo na to kako ova dva odjela mogu biti "praktički samostalne" jedinice. U svakoj jedinici generalni direktor bi imao vlastite odjele za nabavu, računovodstvo, proizvodnju i prodaju. Posljednja dva ureda povjerenstvo je dodatno

⁶⁸ Bert, MacDonald i Herd "Two merger integration imperatives: urgency and execution", 42-49.

podijelilo na trgovinu i veleprodaju, a svaki vodi pomoćnik upravitelja. Tako bi linija ovlasti išla od predsjednika do generalnog menadžera, a zatim preko njega i njegovih pomoćnika do voditelja funkcionalnih jedinica unutar odjela.

Ove preporuke koje su dali relativno mladi, ali iskusni menadžer odjela pružile su osnovnu koncepciju ne samo za strukturu upravljanja već i za multidivizijsku strukturu koja je postala naširoko korištena u američkoj industriji. No moralo je proći godinu i pol prije nego što su prijedlozi prihvaćeni i provedeni u djelo.

U isto vrijeme, osnivač organizacije u General Motorsu također su bili začetnici kreiranja multivizijske strukture, unatoč potpuno drugačijim problemima i potrebama nego što ih je DuPont imao. Zaključno, nekada promjena strategije zahtijeva i promjenu organizacijske strukture.⁶⁹

Stvaranje organizacijske strukture bilo je ključno kako bi svi sudionici u procesu razrade strategije na svim razinama bili uključeni i upoznati sa procesom strateškog menadžmenta. To su direktori određenih odjela ili strateških poslovnih jedinica (SBU) koji rade sa svojim podređenima na sastavljanju opsežnih strateških planova. Voditelji pogona, jedinica i projekata razrađuju i sastavljaju vlastite specifične planove za svoje odjele za koje su odgovorni i za područja u kojima su stručni, stoga strateško planiranje postaje jedan iterativni proces koji osigurava da je svaki dio organizacijske strukture, bio on na najnižim razinama ili na vrhu organizacije, uključen u implementaciju korporativnih, poslovnih i funkcijskih strategija.

Implementacija strategije je proces koji zahtijeva od svih sudionika organizacije provedbu programa i taktika za stvaranje niza novih aktivnosti, također i proračuna potrebnog za ostvarenje istih i alokaciju resursa za rješavanje tekućih i budućih zadataka.

U studijama američkih korporacija Alfreda Chandlera može se zaključiti kako struktura prati strategiju, to jest, promjene u korporativnoj strategiji vode do promjena u organizacijskoj strukturi.

Analiza vanjske i unutarnje analize, utvrđivanje pravca kretanja i usmjerenja poduzeća i formuliranje strategije su vrlo važni kotačići u velikom i kompleksnom stroju, bez kojih se on ne bi mogao kretati i razvijati, no to je samo početak procesa strateškog menadžmenta.

⁶⁹ Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 91-113.

3.5. Kontrola i evaluacija strategije

Evaluacija i kontrola implementirane strategije ima vrlo snažan utjecaj na organizacijsku kompetitivnost kroz načine na koje može utjecati na rad i razmišljanje menadžera i ostalih zaposlenika. Njen zadatak je oživjeti strategiju i dati joj smisao, pogotovo za one koji direktno sudjeluju u donošenju strateških odluka. Tek kada rezultati imaju smisao, cijelokupni napor i vrijeme uloženo u ostvarivanje ciljeva daje određeno zadovoljstvo.

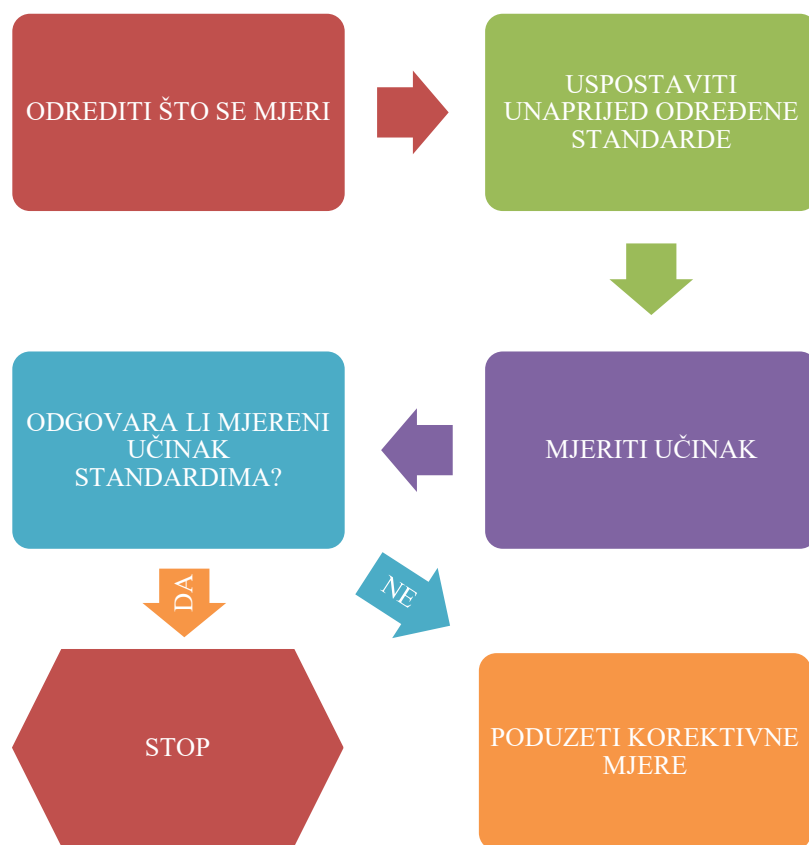
Ako je menadžment predan u realizaciji i implementaciji strategije, koristan alat i resurs za ostvarivanje konkurentske prednosti je svakako kontrola i evaluacija. Menadžment kontrole koristi razne vrste povratnih informacija, no kvantitativni rezultati u vidu brojki igraju veliku ulogu. Dobiveni podaci se prikupljaju, pohranjuju i postaju dostupni za sve one koji žele te podatke transformirati u korisne informacije i znanje. Svrha kontrole je štednja na resursima kako bi organizacija ostvarila svoje zadane ciljeve i empirijsko učenje iz kojeg se buduće strategije mogu implementirati i mijenjati ukoliko je to potrebno.⁷⁰

Proces evaluacije i kontrole počinje prikupljanjem i procjeni podataka o učinku i formiranjem izvješća o aktivnostima strateškog menadžmenta. Ukoliko dođe do neželjenih učinaka i performansi u određenom odjelu, voditelji tog odjela nemaju obavezu prenositi takve informacije vrhovnom vodstvu, no imaju obavezu ispraviti i informirati zaposlenike. Ukoliko nije uočen problem i smanjenje performansi u radu zaposlenika, nego u samim procesima, vrhovno vodstvo i voditelji odjela moraju biti informirani kako bi mogli razviti nove i poboljšane implementacijske procese i procedure. Stoga, prijenos evaluiranih informacija mora biti relevantan za područje koje se kontrolira.⁷¹

Koraci kontrole i evaluacije dobivenih rezultata prikazani su u sljedećoj ilustraciji.

⁷⁰ Nillsson, Olve i Parment, *Controlling for Competitiveness: Strategy Formulation and Implementation*. 9.

⁷¹ Wheelen i drugi, *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*, 338.



Slika 5. Koraci procesa evaluacije i kontrole strategije.

Izvor: izrada autora prema Wheelenu.

4. Uvod u strategije kriznog menadžmenta

Morska naftna platforma poznata kao Deepwater Horizon u vlasništvu British Petroleuma eksplodirala je 20. Travnja 2010. godine u Meksičkom zaljevu, izazvavši najveće izlivanje morske nafte u povijesti. Nafta je uništavanjem i potapanjem platforme curila tri mjeseca iz morskog dna. U ta tri mjeseca mnogi političari, lokalne zajednice i šira javnost kritizirale su BP zbog grešaka koje su dovele do ove ekološke katastrofe. Naposljetku, 11 radnika je u katastrofi izgubilo život, a mnogi su ostali ozlijeđeni.⁷²

Katastrofe i krize poput ove nisu ograničene na velike kompanije i konglomerate kao što su British Petroleum i ostali. Svaka organizacija, bez obzira na veličinu suočava se i mora se pripremiti na eventualne krizne situacije koje se mogu pokazati kao poremećaji u poslovanju, temeljnim prepostavkama i aktivnostima. Važan je oporavak i brza reakcija menadžmenta. Kontrola i evaluacija događaja prije i poslje krizne situacije rezultira smjernicama za rješavanje budućih potencijalnih prijetnji.

Priprema i planiranje za krizu posebno je važan korak, pogotovo kada se kriza može izbjeći. Na primjer, u rujnu 2006. godine Ured za inspekciju i karantenu u Kini otkrio je kako se u jednoj liniji kozmetike SK-II poduzeća Procter & Gamble nalaze niske razine elementa kroma i neodimijum magneta. Ovi metali mogu uzrokovati kožne bolesti, stoga su zabranjeni u proizvodnji kozmetike u većini zemalja, uključujući Kinu. Ova situacija je predstavljala poslovni problem i potencijalnu krizu za P&G, međutim oni se nisu učinkovito pozabavili situacijom. P&G je u početku odbio obustaviti prodaju kozmetičke linije SK-II i oklijevao je ponuditi povrat novca kupcima, čineći to tek nakon što su metali otkriveni i informacije dospjele u javnost. Ljutiti kupci provalili su u urede P&G-a u Šangaju, što je rezultiralo negativnim publicitetom i imidžem za cijelu kompaniju diljem Kine.⁷³ Pohlepa velike kompanije i nedostatak želje i napora menadžmenta da u svom proizvodnom procesu ne koristi štetne metale, rezultirala je velikom krizom za poduzeće.

Upravljanje krizom u poduzeću odnosi se na proces planiranja i provedbe aktivnosti i odgovora na širok raspon negativnih događaja koji ozbiljno mogu naštetiti organizaciji. Vrste i simptomi krize različiti su za različita poduzeća. Tako primjerice, potencijalna kriza

⁷² Hart i McGinn, „Advice for BP’s Reputation Crisis”.

⁷³ Fong i Chao, ““P&G Stumbles in China”.

za aviokompanije može biti prijetnja terorizma, kvarovi i pad aviona (kao što smo nedavno vidjeli kod proizvodnje Boeing zrakoplova) i nagli rast cijena goriva. S druge strane, jedna mala specijalizirana trgovina koja prodaje alate i dijelove za profesionalne majstore i one koji to žele postati, može anticipirati događaje poput rasta cijena kod dobavljača, nedostatka zaposlenika ili pak prirodne katastrofe, poput požara i potresa. Jednostavno rečeno, poduzeća se mogu i moraju pripremiti za neočekivane situacije koje su najviše vjerojatne u industriji u kojoj posluju.

Tradicionalno, odjel za upravljanje ljudskim resursima u organizaciji nije bio financiran niti dizajniran za organizaciju i nadzor sigurnosne inicijative. Međutim, bez obzira na veličinu organizacije, HR menadžeri danas imaju stratešku ulogu i odgovornost osigurati da osobe i direktori za koje rade budu svjesni ljudske strane posljedica kriza i planiraju unaprijed kako bi se učinci krize smanjili. Da bi se povećala efektivnost, HR surađuje sa menadžerima na svim razinama od vrha prema dolje.⁷⁴

4.1. Simptomi krize

Nikada kao do sada upravljanje kriznim situacijama nije bilo ovoliko važno. Kao što pokazuju nedavni događaji, te oni povijesni, poslovna zajednica i zajednica šire javnosti osjetljive su na poremećaje koji mogu ozbiljno poljuljati i financije i sam život.

Primjeri kriza koje su rezultirale masovnim gubicima života, raseljene obitelji i cijele zajednice, gašenje poduzeća i oštećena gospodarstva su uragani Rita u Meksičkom zaljevu i Katrina u New Orleansu, bombaški napadi u Londonu, kvar dalekovoda u državi Ohio koji je rezultirao jednim od najvećih prekida električnom energijom u povijesti Sjedinjenih Američkih Država, te je bacio više od 50 milijuna ljudi u osam američkih država u potpuni mrak, nedavni kvar i prekid električne mreže ljetos diljem Dalmacije i dijelova Crne Gore i BiH, teroristički napadi 11. rujna 2001. godine u New Yorku i mogli drugi nepredvidivi i potpuno nezamislivi događaji.

Ozbiljni nepredvidivi događaji, kao što su financijske krize i neuspjesi zbog lošeg poslovnog upravljanja, mobbing na radnom mjestu, požari, kibernetičke prijetnje i napadi, te curenje povjerljivih informacija u javnost i sindikalni i politički štrajkovi također mogu dovesti do značajnih gubitaka i štete.

⁷⁴ Lockwood, „Crisis Management in Today's Business Enviroment“, 1-9.

Ljudi, kao osobe i dijelovi zajednica i raznih organizacija inherentno vjeruju kako se njima “ne može dogoditi” krizna situacija. Tako je i nakon terorističkih napada 11. rujna, SHRM 2005 Anкета o pripravnosti za katastrofe iznijela svoje rezultate istraživanja, koji su pokazali kako je nakon tog stravičnog napada tek 56% organizacija stvorilo ili revidiralo svoje planove pripravnosti za katastrofe, dok je njih 45% ostalo pri uvjerenju kako se takvo nešto ne može dogoditi njima.⁷⁵

Zaključno, specifične krize i simptomi koji se mogu pojaviti u bilo kojem trenutku su financijske krize, prirodne katastrofe, zdravstvene krize, sigurnosni rizici, rizici u stvaranju lanca vrijednosti i mnogi drugi simptomi.

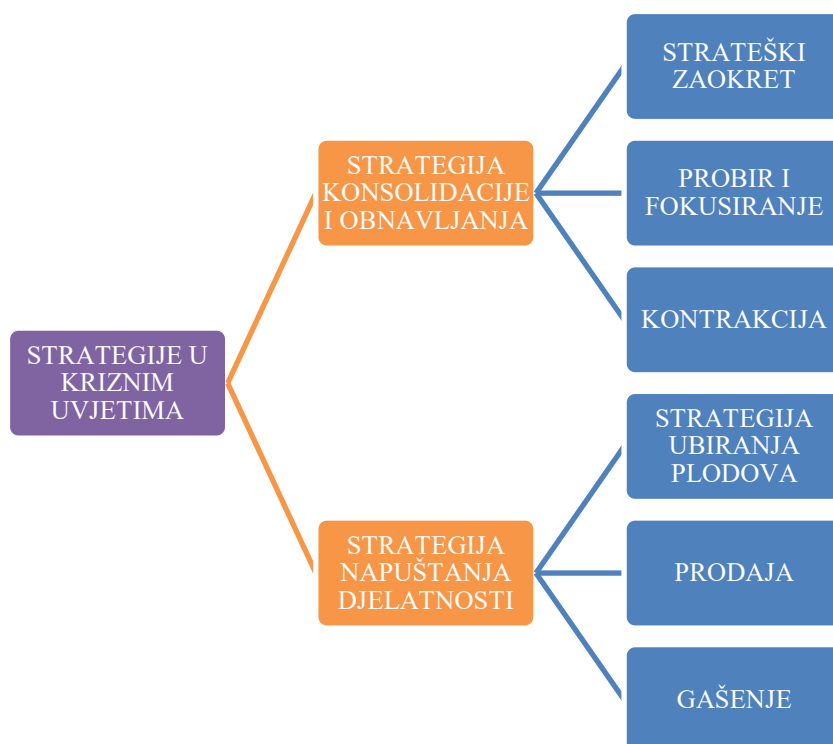
4.2. Vrste strategija u kriznim uvjetima

Opći okvir akcija razvijenih na razini cijelog poduzeća koje posluje u istim ili sličnim industrijama i tržištima je glavna strategija, koja je pak, dio korporacijske strategije. Korporacijska strategija predstavlja strategiju cjelokupnog poduzeća i služi za određivanje područja poslovanja i alokaciju resursa potrebnih za ostvarivanje strateških ciljeva.

Glavna strategija poduzeća razlikuje tri tipa strategija, a to su strategije rasta, kontinuiteta i strategije u kriznim uvjetima. Pošto su strategije rasta i kontinuiteta detaljno pojašnjene u prethodnim poglavljima, a strategija u kriznim uvjetima namjerno šturo spomenuta, u nastavku slijedi fokus na spomenutu.

Temeljne strategije u kriznim uvjetima su strategije konsolidacije i obnove, kojima se nastoji izvući iz neželjenih situacija i strategije napuštanja djelatnosti, koje se koriste kao posljednja opcija kada poslovanje i daljnji naponi više nisu isplativi. Svaka od te dvije vrste strategija u kriznim uvjetima ima još po tri načina rješavanja istih, a prikazani su u ilustraciji.

⁷⁵ Fegley i Victor, Society for Human Resource Management, *2005 Disaster Preparedness: Survey Report*, izvješće.



Slika 6. Vrste strategija u kriznim uvjetima

Izvor: Izrada autora prema M. Buble.

4.1.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja

Kada se nakon krizne situacije čini kako nije sve izgubljeno i beznadno, te kako poduzeće koje je potreseno krizom i dalje može naći način kako da podigne konkurentnost, koriste se strategije konsolidacije i obnavljanja, a to su strateški zaokret, probir i fokusiranje i kontrakcija.

Kao što je spomenuto u glavnim strategijama u prethodnim poglavljima, postoje razni načini kako postići konkurentsku prednost u vidu osvajanja novih tržišta, opstanka u postojećim i razvojem i stvaranjem postojećih ili novih proizvoda i usluga. Također, generičke strategije uvelike pomažu u vidu smanjenja troškova, diferencijacije proizvoda i usluga i fokusiranja na segmente tržišta.

Konsolidacija (*lat. consolidatio*) znači učvršćenje, staloživanje i smirivanje te se temelji na identifikaciji nepogođenih poslovnih procesa i jezgre, koju treba sačuvati i učvrstiti, identifikaciji onih dijelova i odjela poslovne organizacije koja je pogođena krizom te ih treba odbaciti i na identifikaciji dijelova poslovanja koje treba razvijati i u koje treba

dalje ulagati, kako bi se poduzeće “diglo”. Aktivnosti konsolidacije sadrže smjene određenih zaposlenika, smanjenje izdataka, ostvariti bolji nadzor i evaluaciju, stegnuti pojas – limitirati nepotrebna novčana nagrađivanja i stimulacije, čvršće kontrolirati zalihe i prodati dio imovine u hladnom pogonu.⁷⁶

Strategije konsolidacije u smislu očvršćivanja možemo gledati kao na kulu ili dvorac sa svojim bedemima, koji u vrijeme rata i opsade kalkulira svoje šanse za uspjeh na bojnopolju i obrane same strukture i ljudi, time i budućnosti i prosperitetu.

Baš kao što je Velika Depresija iz 1930-ih potaknula sve veće nepovjerenje u vrline tržišnih mehanizama i tako navela SAD da usvoji aktivnu strategiju industrijalizacije temeljenu na supstituciji uvoza, kriza iz 1980-ih iznijela je na vidjelo ograničenja prekomjernog mješanja države i strategije razvoja usmjerene prema unutarnjem okolinom.

To je potaknulo implementaciju strategije preokreta koja je dovela do prihvaćanja vanjske orijentacije, bolje upotrebe tržišnih mehanizama i redefiniranja uloga privatnog i javnog sektora pri čemu je proizvodnja bila rezervirana za privatni, a javni sektor je težio biti ograničen na svoje najveće bitne funkcije i na visoko selektivnu intervenciju samo u slučaju većih nedostataka na tržištu.⁷⁷

Cilj strateškog preokreta je mijenjati strategiju shodno sa promjenjivom okolinom, dakle uspostavljanja ravnoteže između poduzeća u krizi i okoline u kojoj se nalazi. To se postiže promjenom strateške pozicije. Ova strategija se primjenjuje kada je identificirana kriza lako rješiva, te se može preokrenuti kako bi poduzeće i dalje konkuriralo na tržištu kao i prije nastale krize.

Ponekad je razlog lošeg poslovanja neadekvatan proizvod ili usluga koja je plasirana na tržište, pa tu dolazi do financijske krize za poduzeće. Strategija probira odnosi se inspekciju onih dijelova poduzeća i njegovih posebnih kompetencija koje se mogu iskoristiti u svrhu jačanja i održavanja konkurentskog položaja. Strateški probir koristi se kako bi se posebno naglasili oni dijelovi i kompetencije koje su najbolje, također i oni koji nisu kompetentni i konkurentni. Probir se nekada pretvara u fokusiranje, koje podsjeća na generičku strategiju fokusiranja, dakle, poduzeće fokusira svoje napore u službenje jednog određenog industrijskog segmenta. Takva strategija je uspješna ako u tom određenom

⁷⁶ Osmanagić – Bedenik, *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 188.

⁷⁷ Cepal Review, *Growth, crises and strategic turnarounds: Izvješće Ujedinjenih Naroda*, 74.

industrijskom segmentu postoji velika potražnja za specifičnim proizvodom ili uslugom, koju konkurentni nemaju i ne plasiraju.

Kada niti strateški zaokret, niti probir i fokusiranje ne funkcioniraju u određenoj kriznoj situaciji, opcija koja postoji kada je poduzeću „voda došla do grla“ je kontrakcija, to jest, smajivanje obima i veličine poduzeća. Kada je poduzeće manje, ima manje zaposlenika, zaliha i proizvodnih procesa, lakše je kategorizirati one resurse koje posjeduje, bili oni materijalni i nematerijalni, stoga ih je lakše alocirati prema aktivnostima koje otvaraju nove prilike za poboljšanje konkurentne pozicije poduzeća. Strategija kontrakcije svodi se na dva načina – prodaju dijela poslovanja i/ili postojeće imovine. Poduzeće može prodati neprofitabilne procese, pa čak i dijelove materijalne nepokretne imovine, kako bi se rasteretilo nepotrebnih troškova koji samo smetaju napretku. Prodajom poduzeće ostvaruje prihode koje dalje ulaže u najisplativiju identificiranu poduzetnu djelatnost.

4.1.2. Strategije napuštanja djelatnosti

Za razliku od strategija konsolidacije i oporavka, kada se poduzeće nađe u situaciji u kojoj je manje profitabilno ulagati u njen ponovni oporavak i pozicioniranje na tržištu, te samo gubi novac pokušavajući se izvući iz krize, opcije koje su dostupne su strategije ubiranja plodova, prodaja, te naposljetku gašenje poduzeća.

Još 1948. godine, kada su istraživači otkrili "efekt tranzistora", bilo je očito da su vakuumske cijevi u televizorima tehnološki zastarjele. U roku od nekoliko godina, proizvođači tranzistora predviđali su da će do 1961. polovica televizora koji su tada bili u upotrebi koristiti tranzistore umjesto vakuumskih cijevi.

Od 1950-ih proizvođači vakuumskih cijevi uključeni su u finalnu igru industrije. Kao i druge krajnje igre, ova se igra u okruženju opadajuće potražnje za proizvodima gdje uvjeti čine vrlo malo vjerojatnim da će svi kapaciteti postrojenja i konkurenti postavljeni tijekom vrhunca industrije ikada biti potrebni. Vrijeme i okolina, te tehnološki napredak ne štete nikoga, stoga poduzeća i proizvođači ili ispadaju iz tržišnog natjecanja ili pokušaju na neki način ubrati plodove svog rada.

U industriji vakuumskih cijevi, međutim, kraj tržišnog natjecanja bio je potpuno drugačiji. Komercijalizacija uređaja napredovala je sporije nego što su proizvođači

tranzistora predviđali. Posljednji televizor s vakuumskim cijevima proizveden je 1974., a golema populacija elektroničkih proizvoda koji su zahtijevali zamjenske cijevi jamčila je značajno tržište relativno neosjetljive potražnje nekoliko godina. Godine 1983. nekoliko tvornica još uvijek proizvodi vakuumske cijevi. Tamo gdje je zastarjelost bila izvjesna, a stopa pada spora, šest vodećih proizvođača vakuumskih cijevi uspjelo je zatvoriti prekomjerne kapacitete postrojenja dok je opskrba bila u skladu s potražnjom. Ratovi cijenama nikada nisu uništili profitabilnost, a proizvođači koji su se dobro snašli tijekom pada zaradili su zadovoljavajuće visoke povrate, posebno za poduzeća u padu.

Iskustva industrija koje su pretrpjele apsolutni pad jedinične prodaje tijekom dužeg razdoblja značajno se razlikuju. Neke industrije, poput vakuumskih cijevi, lijepo stare, dok drugi propadaju usred žestokih tržišnih ratova, dugotrajnog viška kapaciteta i teških operativnih gubitaka.⁷⁸

Posebna vrsta strategije napuštanja djelatnosti je žetva, to jest, ubiranje plodova. Razlikuje se brzo i sporo ubiranje plodova. Žetvom se maksimiziraju kratkoročni poslovni rezultati, smanjuju se ulaganja, održavanja, marketing, istraživanje, broj proizvoda u asortimanu, kako bi se smanjili izdaci i troškovi, time se ubiru novčani primitci u kratkom roku.

Spomenuta brza žetva označava radikalnu i brzu redukciju ulaganja i ostalih izdataka, a rezultira jakim padom prodaje i vjerojatnim izlazom iz tržišta.

Spora žetva je aktivnost znatnog smanjivanja dugoročnih ulaganja, no samo djelomično ukidanje izdataka za marketing i uslugu. Stoga, ne očekuje se nagli pad prodaje i ispadanje iz tržišne utakmice, nego se samo produžuje.

Kaže se kako kapetan zadnji ostaje na brodu, te tone s njim nakon što spasi sve što se dalo spasiti. Strategija ubiranja plodova je kontroverzna baš zbog posljedica koje ostaju nakon njene primjene. U ovom slučaju, kapetan, to jest, vrhovni menadžment, ne trpi posljedice gubitka motivacije zaposlenika na nižim razinama i gubitak kupaca i njihove lojalnosti.

Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća je strategija koja se primjenjuje kada ne postoji vjerojatnost održivosti konkurentnosti, te kada se mijenja vizija i misija, time i sama svrha

⁷⁸ Harrigan i Porter, „End-Game Strategies for Declining Industries“, 61.

postojanja organizacije, stoga je logično prodati poduzeće konkurentu, koji zauzvrat može pripojiti ili ulagati u to poduzeće na način da je poduzetni rad opet smislen.

Kada se čak niti ekonomski ne isplati prodati poduzeće ili dio poduzeća, pošto je cijena u prodaji manja nego ona koja se postiže prodajom materijalne i nematerijalne imovine u dijelovima, jedina opcija je likvidacija ili gašenje. To je u pravom smislu riječi napuštanje djelatnosti.

Kada se poduzeće likvidira, ono prestaje sa svim operativnim procesima, stoga prestaje postojati kao poslovni entitet. Najmanje je poželjna strategija i zadnji je izbor kada ne postoji nikakva vjerojatnost za oporavak.

5. Uvod u analizu studija slučaja hotelskih lanaca i hotelskih industrija prije, tijekom i nakon krize

U slijedećim poglavljima slijedi istraživanje pojedinačnih studija slučajeva kategoriziranih prema vrstama strategija u kriznim situacijama, te prema vrsti krize koja je hotel zahvatila. Cilj i svrha istraživanja je otkriti zašto i kako se neki izvuku iz krize.

Kako bismo analizirali kako kriza utječe na turističko tržište u destinaciji i kako bi na to trebali reagirati turistički menadžeri, teorijska osnova koja se sastoji od definiranja pojma krize i definiranje kriznog menadžmenta, kao i samog strateškog menadžmenta, počevši od daleke povijesti, bila je potrebna za utvrđivanje temelja i razumijevanja utjecaja i primjene kriznog menadžmenta u turizmu.

5.1. Značaj kriznog menadžmenta za turizam

Osnovni ekonomski model ukazuje na međusobnu povezanost ponude i potražnje. Dionici ugostiteljskih poduzeća mogu utjecati na ponudu, ulagati u promidžbu i kvalitetu, time povratno povećati potražnju za određenom destinacijom ili hotelom.

No ono što uvelike utječe na potražnju, a sami prodavatelji na nju ne mogu uvijek izravno utjecati je imidž destinacije, a ona je apstraktna slika koju pojedinac željan posjete destinaciji ima na umu. Svaki turist i potencijalni turist ima različitu sliku o određenoj destinaciji, ovisnu o prethodnim informacijama i vlastitoj pristranosti i predrasudama, kao i o vlastitim osjećajima. Ovo znanje i opći osjećaj prema destinaciji nije nužno isključivo izgrađeno na aspektima vezanim uz turizam, ali i na politički sustav i odnos države kojoj destinacija pripada s drugim zemljama.⁷⁹ Stoga, slika i osjećaji vezani uz destinaciju neizbježno su povezani sa slikom i osjećajima vezanim sa državom kojoj pripada.

Vijesti i mediji su važan izvor informacija koje mogu utjecati na imidž destinacije jer služe kao alat za informiranje javnosti o aktualnim političkim, gospodarskim i društvenim događajima koji su izravno vezani uz destinaciju. Pa tako, rijetko koji pojedinac smogne hrabrosti posjetiti države i destinacije koje se nalaze u aktivnom ratnom sukobu. Doduše, tu

⁷⁹ Kesić i Pavlič, "Formiranje imidža turističke destinacije - primjer Dubrovnika, Hrvatska.", 10.

se otvara prilika za razvoj specifičnih oblika turizma, posebice mračnog turizma, no to nije fokus ovog rada i istraživanja.

Specifičnost turizma, posebice uslužnog dijela, nalazi se u tome što je turistički proizvod ili usluga uglavnom nematerijalan i ne može se pregledati i probati prije kupnje, nego se konzumira na licu mjesta, to jest turistička usluga i proizvod neodvojivi su od lokacije. Još jedna posebnost turizma i ugostiteljstva je u tome što je čovjek neodvojiv od pružanja usluge. Niti jedan oblik umjetne inteligencije nikada neće moći zamijeniti iskustvo koje prima ljudsko biće od drugog ljudskog bića.

Koliko je zapravo turizam otporan na puno vrsta kriza koje mnoge proizvodne korporacije nikada ne bi mogle preživjeti, pokazuje jedan specifičan i zastrašujuć slučaj u indonezijskoj pokrajini Bali 2002. godine. Naime, 12. listopada bombe su eksplodirale ispred dva noćna kluba u turističkom okrugu Kuta, ubivši 202 osobe i ranivši još 209. Prva eksplozivna naprava, skrivena u ruksaku bombaša samoubojice, detonirana je u 22:05 u irskom baru Paddy's. Manje od minute kasnije, druga jača auto-bomba detonirana je ispred obližnjeg kluba Sari, poznatog bara s nekoliko plesnih podija. Civilne mete nisu bile slučajne, što dokazuje njihova nacionalnost i godine, a Australija je pretrpjela najteže smrtne slučajeve - 88 mrtvih, slijede ih 26 Britanaca, 25 Europljana raznih nacionalnosti i sedam Amerikanaca. Ubijeno je i 38 Indonežana.⁸⁰ Tu je jasno da je cilj terorističke skupine koja je izvršila ovaj stravičan napad bio prouzročiti što više smrti nedužnih civila i turista, kako bi time ostvarili medijsku prisutnost i završili na svim naslovnica širom svijeta, time poslali svoju poruku koja je u svojoj suštini sadržavala netrpeljivost prema strancima i „nemoralu“ koji dolazi sa njima.

Teroristički napad na Baliju rezultirao je ispražnjenim kapacitetima ugostiteljskih objekata, zbog straha turista. Vlada je usmjerila svoje napore na povećanje sigurnosnih mjera, izvođenje počinitelja bombaškog napada na Baliju pred sud i sprječavanje daljnjih terorističkih aktivnosti. Uz savjete i potporu međunarodnih konzultanata i organizacija kao što je Pacific Asia Travel Association (PATA 2003.), turistički sektor aktivno se uključio u snažne mjere promocije, marketinga i davanja popusta. Dok se međunarodno tržište koje se postupno oporavljalo pokazalo osjetljivijim na nacionalne i regionalne događaje, potražnja

⁸⁰ West, „Collective memory and crisis: The 2002 Bali bombing, national heroic archetypes and the counter-narrative of cosmopolitan nationalism”, 339.

potrošača održana je rastom domaćeg turizma na otoku. Do kraja 2004. broj dolazaka stranih turista na Bali odražavao je povratak na razine prije krize, iako su posjetitelji ostajali kraće i trošili manje.

Dok su se mnogi ponovno zalagali za brzu obnovu turističkog imidža i povratak na "uobičajeno poslovanje", vlada i lokalna industrija usmjerili su dodatne napore i resurse prema cilju poboljšanih proaktivnih strategija upravljanja krizama i katastrofama s većom održivošću destinacije⁸¹, time je Bali danas privlačna i egzotična turistička destinacija i pravi dokaz o važnosti i značaju kriznog menadžmenta.

5.2. Studija slučaja: Utjecaj COVID-19 krize na Valamar Rivieru d.d.

Pažljiva analiza literature pokazuje da se tri glavna područja proučavanja mogu identificirati, a to su sprječavanje krize, upravljanje kriznim menadžmentom i prevladavanje krize kroz intervencije različitim vrstama strategija: konsolidacijom i obnavljanjem i napuštanjem djelatnosti.

Zbog kompleksnosti prikupljanja primarnih informacija u kontekstu kriznog menadžmenta, metodologija korištena pri analizama studija slučaja osniva se na analizi sekundarnih financijskih i nefinancijskih pokazatelja i informacija. Stoga, polazeći od znanja koje je također bilo potkrijepljeno empirijskim nalazima prikupljenim kroz teorijsku osnovu rada, biti će provedeno interpretativno istraživanje sa fokusom na specifične studije slučaja.

Zbog osjetljivosti i ovisnosti turističke aktivnosti i djelatnosti o čovjeku, kao sastavnom dijelu pružanja turističkih proizvoda i usluga, studije slučaja bazirati će se na zdravstvenoj COVID-19 krizi.

Svrha ove studije slučaja je istraživanje učinaka epidemije koronavirusa na ugostiteljstvo koje je fokusirano na turizam i hotelske lance RH. U studiji se procjene rezultata provode na temelju kvalitativnog istraživanja i metode prikupljanja sekundarnih podataka.

Kako bi slučaj bio analiziran sveobuhvatno, prvo se moraju analizirati rezultati mjerenja ključnih izvedbi hotela, kao što su prosječna dnevna stopa dobiti po sobi, stopa

⁸¹ Gurtner, „Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali“ 11-19.

popunjenosti hotela i dobit po dostupnoj sobi. Nakon financijske analize uspoređuju se promjene u ključnim mjerama izvedbe hotela po segmentima i po operativnim lancima. Ova analiza fokusirana je na same početke epidemije koronavirusa, u vrijeme kada se nitko još nije susreo sa ovakvim tipom krize.

Hotelijerstvo, kao i turizam općenito, od svojih početaka do danas nikad nije bilo dinamičnije. Moderne tehnologije, pametni telefoni, društvene mreže i dostupnost velike količine informacija svugdje i u svakom trenutku, utjecali su na brojne promjene u hotelijerstvu posljednjih godina i taj trend je brzo rastući, stoga nikako ne čudi koliki utjecaj neočekivani događaj može imati na sve aspekte života i na brzinu djeljenja informacija i osvješćivanja šire javnosti o tada još rastućoj prijetnji globalne zdravstvene krize.

Stvaratelji ponude putovanja i ugošćivanja diljem svijeta teško su pogođeni izolacijom potencijalnih turista i neočekivanim otkazivanjem rezervacija. Razvoj novog oblika virusa koji bi na duži vremenski period zatvorio čitav svijet činio se kao toliko nevjerojatan događaj, da je lakše vjerovati kako je cijelo to vrijeme premisa nekakvog lošeg filma o apokalipsi ili noćna mora iz koje smo se kolektivno probudili jednog dana. Nepredvidiv događaj u obliku zdravstvene krize započeo je kao tek malen novinarski izvještaj na kraju večernjih vijesti. Virus koji uzrokuje COVID-19 bio je novi koronavirus, što znači da nikad do sada nije zarazio ljude. Virus je otkriven u Wuhanu u Kini krajem 2019. godine i brzo se proširio svijetom. Svjetska zdravstvena organizacija proglasila je pandemiju u ožujku 2020.⁸²

To je zateklo globalne vlade nespemne za tako moćnu pandemiju. Strogi propisi kao što su izvanredno stanje, naredbe o ostanku kod kuće, djelomično ili potpuno zatvaranje granica i potreba za potvrdoma o cijepljenju izazvali su velike šokove u cjelokupnoj gospodarskoj aktivnosti. Neposredni utjecaj pandemije COVID-19 na cjelokupno globalno gospodarstvo dosad je bio razoran. Kao i u prethodnim krizama, turizam i ugostiteljstvo su najviše pogođeni COVID-19 krizom upravo zbog povezanosti gosta sa zaposlenicima, što u mnogim hotelima nije bilo izvedivo.

Kada su menadžeri, kao i šira javnost i gosti shvatili kako pandemija neće brzo prestati i da će se oduljiti, to je potaknulo isticanje potrebe za strategijama i planovima

⁸² Sheikh, „What Is the History of Coronavirus?“, WebMD.

oporavka usmjerenim prema budućnosti koji podupiru stabilizaciju, financijski rast, stvaranje prihoda, mehanizme naknada za pogođenu radnu snagu i marketing brendiranja i nastojanja za oporavak smještajnih objekata. Strategije kriznog menadžmenta razvijaju se i implementiraju s ciljem da se operacije vrate na stanje prije krize, da se nakon uspješne implementacije može gledati i djelovati u skladu sa strategijama rasta.

U Hrvatskoj, stroge mjere izolacije ublažene su tek u svibnju 2020., kada su javni prijevoz, ugostiteljski i vjerski objekti nastavili svoje operativne aktivnosti. Zbog velike ovisnosti hrvatskog gospodarstva o turizmu, RH je jedna od prvih europskih zemalja koja je otvorila svoje granice tokom ljetne sezone.

Ova studija slučaja fokusirati će se na najveći hrvatski ugostiteljski lanac, Valamar Riviera d.d., se sjedištem u Istri.

Zbog globalnog opsega problema uzrokovanih nepredvidivim širenjem virusa COVID-19, svi relevantni čimbenici vezani uz utjecaj COVID-19 na poslovanje Valamar Rivijere detaljno su objašnjeni u godišnjem izvješću, koje će najviše biti korišteno u ovoj analizi.

Izvanredna ograničenja kretanja i okupljanja, djelomična ograničenja ugostiteljskih i trgovačkih objekata te ograničenja graničnih prijelaza i graničnih kontrola utječu na brojne gospodarske grane. Posebno su pogođeni turizam i ugostiteljstvo jer su nove okolnosti smanjile potražnju za domaćim i međunarodnim putovanjima. To dokazuje da je pandemija COVID-19 istinski operativni i financijski poremećaj globalnog gospodarstva, od posebne važnosti za hrvatski turizam. Iz Valamara kažu kako su unatoč brojnim izazovima i ograničenjima osigurali solventnost, zaštili su radna mjesta i ponovo pokrenuli poslovanje tijekom 2020.

Valamar je očito bio dobro pripremljen na potencijalnu krizu jer je već početkom širenja virusa poduzeće oformilo Odbor za upravljanje rizicima i usvojilo Uredbu o upravljanju rizicima, te su na taj način osigurali ublažavanje i kontrolu rizika. Zadaće i ovlasti Uprave su procjena rizika i njegov utjecaj na poslovanje, goste i zaposlenike, određivanje mjera zaštite gostiju i zaposlenika, imovine te organiziranje poslovnih procesa i poslovanja. Ovisno o okolnostima i intenzitetu rizičnog događaja, Uprava odlučuje o izmjeni financijskog, poslovnog i kriznog plana, aktiviranju eskalacijskih planova radi očuvanja likvidnosti, solventnosti društva i održavanja kontinuiteta poslovanja, kao i o

drugim potrebnim aktivnostima u skladu s procjenama rezervacija i prihoda. Nadalje, razvijene su i aktivirane sveobuhvatne operativne procedure upravljanja kriznim situacijama za zaštitu zdravlja gostiju i zaposlenika. To uključuje pružanje općih informacija o širenju COVID-19 i mjerama za sprječavanje i kontrolu širenja respiratornih virusa.

Javno-privatno partnerstvo koje je povezal o Stožer civilne zaštite i poduzeće Valamar Rivijere d.d. zaslužno je za odlične poslovne rezultate, ne samo za Valamar, nego i za cijelu Istru, koja je postala jedina zona u Europi sigurna za putovanje.⁸³

Slijedi analiza financijskih indikatora uspijeha.⁸⁴

Indikatori uspijeha	2019	2020	2020/2019
UKUPNI PRIHODI	2,218,828,166	696,901,773	-68.6%
POSLOVNI PRIHODI	2,207,678,790	675,610,635	-69.4%
PRIHODI OD PRODAJE	2,139,319,744	642,478,457	-70.0%
PRIHODI UPRAVE (po USALI)	1,781,619,705	531,636,818	-70.2%
OPERATIVNI TROŠKOVI	1,385,486,291	530,527,177	-61.7%
EBITDA	768,955,392	103,189,578	-86.6%
REZULTAT IZVANREDNOG POSLOVANJA	10,853,838	-23,242,050	/
PRILAGOĐENA EBITDA	758,101,554	126,431,628	-83.3%
EBIT	293,853,214	-394,764,365	/
PRILAGOĐEN EBIT	282,999,376	-371,522,315	/
EBT	232,471,771	-501,048,580	/
NETO DOBIT	305,851,680	-358,805,791	/
EBT MARŽA	10.5%	-74,2%	-8,470 bp
EBITDA MARŽA	34,8%	15,3%	-1,950 bp
PRILAGOĐENA EBITDA MARŽA	34,3%	18,7%	-1,560 bp
ROE	8,8%	-11,5%	-1,170 bp

Tablica 2. Ključni financijski indikatori Valamar Rivijera d.d. za 2020. godinu u odnosu na 2019.

Izvor: Izrada autora prema Godišnjem izvještaju Valamar 2020.

⁸³ CroatiaWeek, „Istria only green region on Covid map of Europe“.

⁸⁴ Valamar, Godišnji izvještaj za 2020., 17.

Prema dobivernim financijskim pokazateljima uočeno je kako su ukupni prihodi u 2020. u odnosu na 2019. niži za 68,6%. također, svi ostali prihodi (poslovni, prodaja i uprava) pali su za oko 70%, no može se uočiti kako su u 2020. operativni troškovi pali za 61,7% u odnosu na 2019. što ukazuje na smanjenje obima posla i potražnje slijedom COVID-19 krize.⁸⁵ EBITDA marža je vrlo važan financijski pokazatelj profitabilnosti, to je zarada prije kamata, poreza i amortizacije, negativna EBITDA marža ukazuje na smanjenje profitabilnosti. ROE (povrat na kapital) je također vrlo važan indikator profitabilnosti, u ovom slučaju je negativan što znači da su obveze veće od imovine.

U nastavku slijedi tablica ključnih pokazatelja poslovanja kao što su prosječna dnevna stopa dobiti po sobi, stopa popunjenosti hotela i dobit po dostupnoj sobi.

Indikatori poslovanja	2019	2020	2020/2019
BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA	21,266	21,247	-0,1%
BROJ KREVETA	58,216	58,492	0,5%
DANI PUNE POPUNJENOSTI	139	47	-66,1%
GODIŠNJA POPUNJENOST U %	38%	13%	-2,500 bp
PRODANE SMJEŠTAJNE JEDINICE	2,946,626	999,020	-66,1%
NOĆENJA	6,775,709	2,279,215	-66,4%
ADR ⁸⁶ (u HRK)	605	532	-12,%
RevPAR ⁸⁷ (u HRK)	83,778	20,021	-70,1%

Tablica 3. Ključni nefinancijski indikatori Valamar Rivijera d.d. za 2020. godinu u odnosu na 2019.

Izvor: Izrada autora prema Godišnjem izvještaju Valamar 2020.

Dobivenim nefinancijskim pokazateljima može se zaključiti kako je logično da su broj smještajnih jedinica i broj kreveta ostali isti u 2020. u odnosu na 2019. jer su teško prenosivi fizički, a i nema smisla da se uklanjaju, ukoliko se radi o velikom poduzeću kao

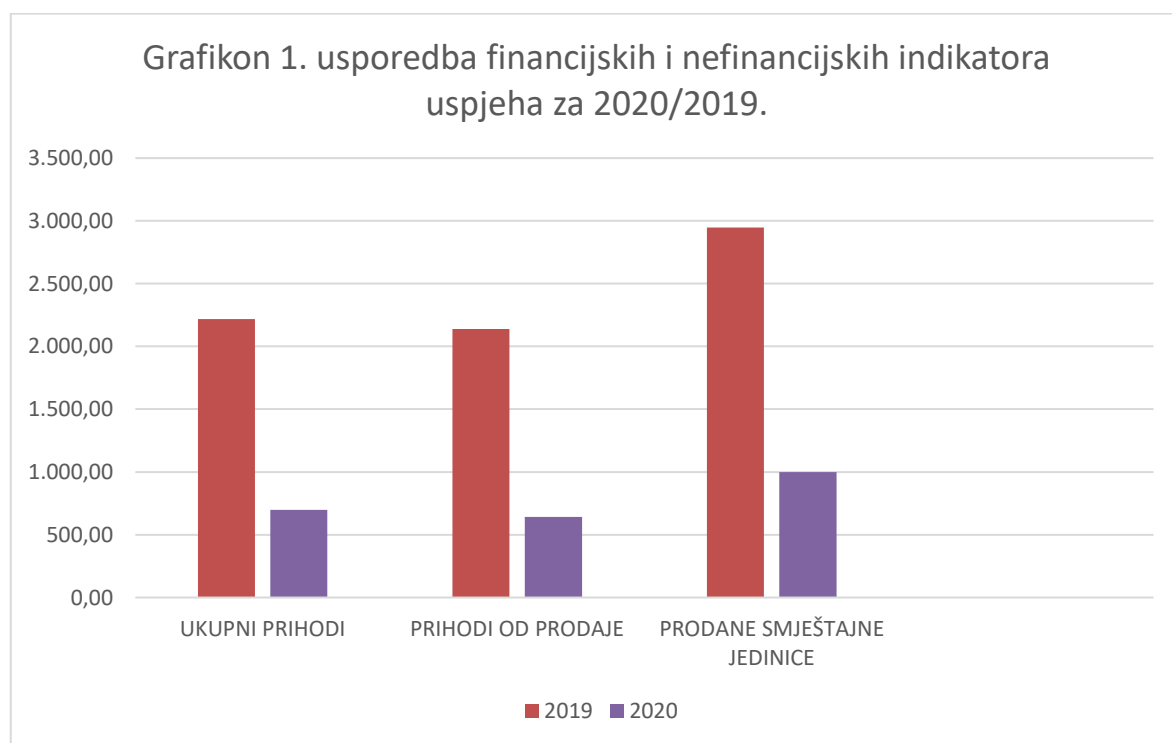
⁸⁵ Napomena: brojevi su izraženi u HRK.

⁸⁶ *Average daily rate*, prosječna dnevna stopa, izračunava se podijelom prihoda soba sa prodanim sobama.

⁸⁷ *Revenue per available room*, prihod po dostupnoj sobi, izračunava se podijelom prihoda soba sa ukupnim brojem soba u hotelu.

što je Valamar, koji je velikim naporima, ulaganjem i komunikacijom sa javnim društvima osigura da sljedeća sezona bude uspješna kao prije krize. Drastičan pad dana pune popunjenosti ukazuje na alarmantnu situaciju i to od čak 66,1%. Noćenja i prodane smještajne jedinice su također pale za oko 66% u 2020. u odnosu na 2019. Dobiveni ADR koji je u 2020. za 12% manji nego u 2019. ukazuje na smanjenje prihoda po prodanim dostupnim sobama. RevPAR je još jedan indikator uspjeha hotela, te je zlatan standard ugostiteljske industrije za mjerenje izvedbi u hotelu, te obuhvaća i prosječnu dnevnu stopu i stopu popunjenosti. Pad RevPAR-a i ADR-a ukazuje na ozbiljan problem performansi hotela, 70,1% niži RevPAR u odnosu na 2019. je ozbiljan pokazatelj krize.

U nastavku slijedi grafikon usporedbe ukupnih prihoda, prihoda od prodaje i prodanih smještajnih kapaciteta.



Grafikon 1. Usporedba indikatora uspješnosti u 2020. usporedbom sa 2019.

Izvor: izrada autora prema dobivenim podacima financijskih i nefinancijskih čimbenika uspješnosti.

Kada se prikupljeni podaci prikažu vizualno, onda se tek može zaključiti koliko je promjena drastična prije krize i tokom krize.

Kao dokaz odlične implementacije strategije i kriznog menadžmenta u nastavku slijedi analiza financijskih i nefinancijskih indikatora poslije COVID-19 krize.

Indikatori uspjeha	2020	2021	2021/2020
UKUPNI PRIHODI	696,901,773	1,679,909,675	141,1%
POSLOVNI PRIHODI	675,610,635	1,644,008,023	143,3%
PRIHODI OD PRODAJE	642,478,457	1,605,127,860	143,3%
PRIHODI UPRAVE (po USALI)	531,636,818	1,344,778,046	153,0%
OPERATIVNI TROŠKOVI	530,527,177	938,294,335	76,9%
EBITDA	103,189,578	645,980,279	526,0%
REZULTAT IZVANREDNOG POSLOVANJA	-23,242,050	-27,545,361	18,5%
PRILAGOĐENA EBITDA	126,431,628	673,525,640	/
EBIT	-394,764,365	136,974,626	/
PRILAGOĐEN EBIT	-371,522,315	164,519,987	/
EBT	-501,048,580	101,475,233	/
NETO DOBIT	-358,805,791	108,707,246	/
EBT MARŽA	-74,2%	6,2%	80,3pp
EBITDA MARŽA	15,3%	39,3%	24,0pp
PRILAGOĐENA EBITDA MARŽA	18,7%	41,0%	22,3pp
ROE	-11,5%	3,2%	9,6 pp

Tablica 4. Ključni financijski indikatori Valamar Rivijera d.d. za 2021. godinu u odnosu na 2020.

Izvor: Izrada autora prema Godišnjem izvještaju Valamar 2021.

U 2021. godini ukupni prihodi iznosili su 1.679,9 milijuna kuna, što je povećanje od 141,1% u usporedbi sa 2020. Na ostvarene ukupne prihode utjecalo je povećanje prihoda od prodaje za 149,8% na iznos od 1.605,1 milijuna kuna, što se sastoji prvenstveno od prihoda uprave. Operativni troškovi su također veću u sporedbi sa 2020. zbog otvaranja granica, dizanja restrikcija i vraćanja operacija iz hladnog pogona u aktivni. Kolosalno

povećanje EBITDA-e ukazuje na veliku profitabilnost poduzeća u odnosu na 2020. Također, ROE, to jest, povrat na kapital je pozitivan.

U nastavku slijedi prikaz nefinancijskih pokazatelja.

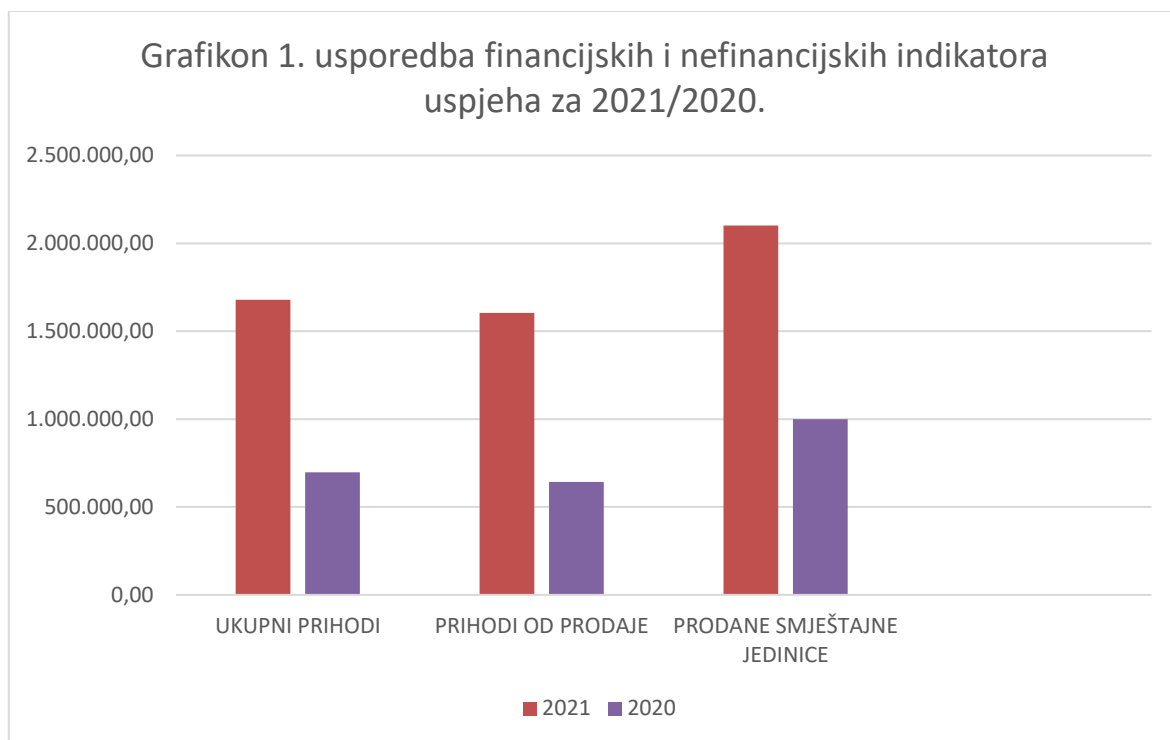
Indikatori poslovanja	2020	2021	2021/2020
BROJ SMJEŠTAJNIH JEDINICA	21,247	21,328	0,4%
BROJ KREVETA	58,492	58,747	0,4%
DANI PUNE POPUNJENOSTI	47	99	110,6%
GODIŠNJA POPUNJENOST U %	13%	27	107,7%
PRODANE SMJEŠTAJNE JEDINICE	999,020	2,100,954	110,3%
NOĆENJA	2,279,215	5,004,639	119,6%
ADR (u HRK)	532	640	20,3%
RevPAR (u HRK)	20,021	63,052	152,0%

Tablica 5. Ključni nefinancijski indikatori Valamar Rivijera d.d. za 2021. godinu u odnosu na 2020.

Izvor: Izrada autora prema Godišnjem izvještaju Valamar 2021.

Već pri samom prvom pogledu na nefinancijske indikatore poslovanja i sve pozitivne indekse promijene u 2021. u odnosu na 2020., može se zaključiti kako se trud i napor strateškog menadžmenta u Valamaru isplatio. Broj smještajnih jedinica i broj kreveta se nezamijetno mijenjao u odnosu na 2020., što nije toliko niti važno jer Valamar u doba krize nije ulagao u proširenje kapaciteta, nego na strategije oporavka od krize. Dani pune popunjenosti, godišnja popunjenost, prodane smještajne jedinice, noćenja, pokazatelji ADR i RevPAR su pozitivni u usporedbi sa 2020. Godinom.

Slijedi slikovni prikaz odnosa ukupnih prihoda, prihoda od prodaje i prodanih smještajnih jedinica.



Grafikon 2. Usporedba indikatora uspješnosti u 2021. usporedbom sa 2020.

Izvor: izrada autora prema dobivenim podacima financijskih i nefinancijskih čimbenika uspješnosti.

Rezultati dobivenih usporedbom podataka sa Godišnjih izvješća Grupe Valamar za 2021. pokazuju dijametralno različitu sliku i situaciju od one 2020./2019. Vidi se nagli rast u 2021. u usporedbi sa 2020, te su dobiveni financijski i nefinancijski rezultati usporedivi čak sa rekordnom 2019. godinom, prije nego je itko očekivao da može doći do globalne epidemijske krize.

Što se tiče rješavanja krizne situacije Grupa koristi proaktivan pristup procjenjujući potencijalni utjecaj svakog pojedinog rizika. Društvo i Grupa upravljanje rizicima smatraju ključnim čimbenikom diferencijacije među konkurentima. Upravljanje rizikom ima za cilj stvaranje održive vrijednosti, čime se nudi pouzdanost i sigurnost brojnim dionicima, kao svim onim sudionicima iz vanjske okoline poduzeća.

Od početka pandemije COVID-19 Valamar Rivijera d.d. aktivno se bavi ublažavanjem i kontrolom potencijalnih rizika. Dana 2. ožujka 2020. formirala je Odbor za upravljanje rizicima i donijela Pravila upravljanja rizicima. Povjerenstvo zaduženo za procjenu rizičnih događaja i utjecaja na poslovanje, goste i zaposlenike utvrđuje mjere potrebne za zaštitu gostiju, zaposlenika i imovine te organizaciju poslovnih procesa i

poslovanja. Ovisno o okolnostima i intenzitetu rizika, Povjerenstvo odlučuje o: prilagodbi financijskog, poslovnog i kriznog plana, aktiviranju eskalacijskih planova radi očuvanja likvidnosti i solventnosti društva i održavanja kontinuiteta poslovanja, te o drugim mjerama prema procjenama knjiženja i prihoda. Predsjedništvo Nadzornog odbora prima izvješća Komisije o trenutnom stanju, aktivnostima i procjeni utjecaja rizika na poslovanje Društva najmanje jednom mjesečno, a ovisno o okolnostima i češće. Odbor za upravljanje rizicima sastoji se od Uprave (Željko Kukurin, predsjednik i Marko Čižmek, član), potpredsjednika Sektora (Alen Benković, Davor Brenko, Ivana Budin Arhanić i David Poropat), direktorice ljudskih potencijala (Ines Damjanić Šturman) i pravnih poslova (Vesna Tomić).

Kao jedan od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj, Grupa je 2020. zapošljavala 2.620 djelatnika. Valamar sustavno i kontinuirano ulaže u razvoj ljudskih resursa. Integralni strateški pristup upravljanju ljudskim resursima i primijenjene vrhunske prakse uključuju transparentne procese zapošljavanja, jasne ciljeve i mjerenje uspješnosti zaposlenika, sustave nagrađivanja, mogućnosti napredovanja u karijeri, ulaganje u razvoj zaposlenika i poticanje dvosmjerne komunikacije.

Kao zaključna riječ Godišnjeg izvješća Grupe Valamar „Uprava zahvaljuje svim dioničarima, poslovnim partnerima i gostima na podršci i povjerenju, a posebno svim zaposlenicima na doprinosu.“⁸⁸, naglasak stavlja na zaposlenike i stalno spominjani trud i napor da ovo ogromno ugostiteljsko poduzeće i lanac iz ove COVID-19 krize ispliva sa pozitivnim rezultatima. Bez tog truda i napora i bez odlične formulacije i implementacije kriznih strategija, Valamar možda danas ne bi konkurirao na tržištu.

⁸⁸ Valamar, Godišnji izvještaj za 2021., 43.

Zaključak

Postavljena teza o važnosti korištenja strateškog menadžmenta kao alata u premošćivanju neočekivanih događaja, kriza i situacija dokazana je u ovom radu.

Sposobnost ljudi uključenih od samog početka u stvaranju organizacije koja pojedincima stvara priliku za osobni razvoj i samo aktualizaciju i koja daje toj prilici i prostoru svrhu postojanja, koja nadilazi ljudsku potrebu samo za ostvarivanjem monetarne koristi od rada, nešto je čemu se treba diviti. Ti pojedinci, mali ljudi koji su imali hrabrosti dići svoj glas i ukazati na one koji su zapravo problem i prepreka napretku i razvoju poduzeća, mogli su svojim inatom i vjerovanjem u svrhu postojanja poduzeća mijenjati čitave strukture, kao što je to viđeno kod proizvođača boja i lakova DuPont, time je dokazana Chandlerova teorija kako promijene strategije nekada iziskuje promijene u organizacijskoj strukturi.

Makar se činilo beznačajno, svaka situacija i nepoželjan događaj nekada mora završiti. Stoga, može rezultirati mnogim žrtvama i ekološkim posljedicama za život na planeti, ali jedino što je na kraju važno je da se nešto nauči i izvuče iz loše situacije i krize.

Uspoređivanje rekordne 2019. turističke sezone sa 2020. možda se čini nepravedno, jer uloženi zaista nisu u balansu. Taj poremećaj balansa uzrokovala je globalna epidemija, koja je stavila čitav svijet u neželjenu pauzu.

Valamar se doduše nije predao i stao pred izazovima. U slučaju krize tijekom 2020. godine svoje troškove operacija znatno su smanjili u odnosu na 2019. godinu kada su turistička kretanja bila aktivna i zdrava. To je logičan i pametno osmišljen korak jer bespotrebno trošenje sredstava i ulaganja u primjerice marketing i električnu energiju koja opskrbljuje smještajne jedinice u kojima nitko ne boravi, može dovesti do budućih financijskih problema. Svi prihodi u 2020. godini očekivano su pali uslijed zabrane kretanja unutar nacionalnih i međunarodnih granica i to za oko 70% u usporedbi sa 2019. Dva vrlo važna indikatora profitabilnosti poduzeća, ROE i EBITDA marža su također u 2020. godini pokazali negativne rezultate, što nikako ne ide u korist ostvarenja ciljeva dionika i dioničara Grupe Valamar.

Zbog samog karaktera smještajnih jedinica, kao materijalnih nepokretnih resursa, potpuno je smisleno da se njihov broj nije bitno promijenio u 2020. u odnosu na 2019, no

zanimljivo je što se broj smještajnih jedinica nije povećavao niti poslije krize, pokazujući samouvjerenost, hrabrost i ambicije menadžera Grupe Valamar ka poboljšanju i rastu. Dani i stopa popunjenosti smještajnih kapaciteta, te noćenja i prodane sobe dramatično su pali u 2020. u odnosu na 2019. zbog smanjene turističke potražnje, koja je pak rezultat zabrane putovanja i restrikcija.

Iste indikatore uspješnosti poslovanja za usporedbu 2020. obzirom na 2019. godinu, koristila sam za izradu analize nakon COVID-19 krize. Zanimljiva je činjenica i spoznaja da su rekordna 2019. godina i 2021. u većem balansu, te su bolje usporedivi u kontekstu daleko blažeg pada ukupnih prihoda i povrata na kapital i EBITDA maržu. Uspoređujući rezultate uspješnosti poslovanja 2021. u odnosu na 2020. vidljiv je nagli rast financijskih pokazatelja, kao i onih nefinancijskih.

Grafikoni izrađeni prema usporedbama ukupnih prihoda, prihoda od prodaje i prodanih smještajnih jedinica za 2019./2020./2021. vizualno prikazuju radikalnu razliku stanja prije, tijekom i nakon krize. Stoga je moguće zaključiti kako ova kriza nije poljuljala poslovanje Valamara, kao što je poljuljala mnoge druge organizacije, te baš kao i mnoge poslovne organizacije kroz čitavu promatranu povijest odnošenja prema prijetnjama i potencijalnim krizama, Valamar se držao prakse uspostavljanja uspješnog stanja kakvo je bilo i prije krize, to jest nastavljanja odnosa po paroli *business as usual*.

Sposobnost učinkovitog upravljanja krizama i menadžerima, kao sposobnim i hrabrim ljudima, ne odnosi se samo na preživljavanje, već i na korištenje izazova kao prilika za rast i transformaciju poslovanja. Iskustvo Valamar Rivijere d.d. prije, tijekom i nakon pandemije COVID-19 primjer je kako dobro strukturirana i holistička strategija upravljanja kriznim situacijama može omogućiti hotelskoj tvrtki ne samo da izdrži krize, već i da napreduje nakon njih. Kako se hotelska industrija i dalje suočava s nizom globalnih izazova, lekcije izvučene iz uspjeha Valamar Rivijere bit će neprocjenjive za oblikovanje budućnosti kriznog upravljanja u ugostiteljstvu.

Cilj i svrha istraživanja je bilo pitanje kako se izučavanjem primjera iz prošlosti i dostupne literature vrhunskih stručnjaka za strateški menadžment može stvoriti paralela između teorije i prakse, te kako teoriju možemo primjeniti na prave ozbiljne situacije. U životu, kolokvijalno često tvrdimo kako teorija nema veze sa praksom i kako je izučavanje iste gubitak vremena. Sam dokaz istraživanja i potvrde postavljene hipoteze o dojmljivom

rastu i izlasku iz krize i korištenju klasične metodologije i koraka ka uspostavljanju procesa strateškog menadžmenta, Valamar Rivijera d.d. je postavila u svojim opsežnim i za potrebe ove analize studije slučaja za diplomski rad, izvrsnim izvještajima. Spomenuti izvještaji sadrže sve bitne i regulirane financijske i nefinancijske podatke i rezultate, koje sam ja, kao u ulozi auditora njihove implementacije strategije iskoristila, te iz toga iznijela svoje zaključke. Teorija u ovom slučaju i istraživanju ima krucijalnu ulogu, koja nikako ne smije biti zanemarena.

Bibliografija

- Ansoff, Igor, *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, 1957.
- Buble, Marin, Cingula, Dujanić i ostali, *Strateški menadžment*, prvo izdanje. Zagreb: Sinergija, 2005.
- Chandler, Alfred, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, prvo izdanje. Cambridge: The MIT Press, 1962.
- Certo, Samuel, *Modern management: Concepts and Skills*, 15. izdanje. Pearson Education, 2018.
- Ciceron, Marcus Tullius i Watson, John Shelby, *Cicero on Oratory and Orators*, prvo izdanje. Illinois: SIU Press, 1986.
- Feng, Li, *Early China, A Social and Cultural History*, prvo izdanje, New York: Cambridge University Press, 2014.
- Franchetti, Matthew John, *Carbon Footprint Analysis: Concepts, Methods, Implementation, and Case Studies*, prvo izdanje. Boca: CRC Press, 2012.
- Grant, R.G., *Commanders: History's Greatest Military Leaders*, prvo izdanje. VB: DK Pub., 2010.
- Henry, Anthony, *Understanding Strategic Management*, prvo izdanje. Oxford University Press, 2008.
- Liddell, George i Scott, Robert, *A Greek-English Lexicon*, Oxford University Press, 1843.
- Lynch, *Corporate Strategy*, četvrto izdanje, Pearson Education: 2005.
- Machiavelli, Parks, *The Prince*, UK, Penguin UK: 2011.
- Nilsson, Fredrik, Olve, Nils i Parment, Anders, *Controlling for Competitiveness: Strategy Formulation and Implementation*. Copenhagen Business School Press DK, 2011.
- Osmanagić-Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, 2003.
- Parnell, John, *Strategic Management, Theory and Practice*. SAGE Publications, Ltd, 2017.
- Pierce, John, Robinson, Richard, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, McGraw-Hill/Irwin, 2003.

- Porter, Michael, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- Rothaermel, Frank, *Strategic Management, šesto izdanje*. McGraw-Hill Irwin. 2024.
- Wheelen i drugi, *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation, and Sustainability*, Duke University, Pearson: 2023.
- Paul Barron, Gill Maxwell, Adelina Broadbridge i Susan Ogden,
 “Careers in Hospitality Management: Generation Y's Experiences and Perceptions” *Journal of Hospitality and Tourism Management* 14, br. 2 (2007) 119-128.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S144767700000280?via%3Dihub> (pristupljeno 18. Kolovoza 2024.)
- Becker, Gary,
 “A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence” *The Quarterly Journal of Economics* 98, br. 3 (1983) 371–400.
<https://www.thecre.com/oira/wp-content/uploads/2016/03/Becker1.pdf> (pristupljeno 19.kolovoza 2024.)
- Bert, Arthur, MacDonald, Timothy i Herd, Thomas,
 "Two merger integration imperatives: urgency and execution” *Strategy & Leadership* 31 br. 3 (1993) 42-49. <https://doi.org/10.1108/10878570310472755> (pristupljeno 9.kolovoza 2024.)
- Collins, James i Porras, Jerry „Building Your Company's Vision“, *Harvard Business Review* rujan-listopad (1996). 65-77.
<https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf> (pristupljeno 28.kolovoza 2024.)
- CroatiaWeek, „Istria only green region on Covid map of Europe“. *CroatiaWeek* (2020),
<https://www.croatiaweek.com/istria-only-green-region-on-covid-map-of-europe/> (pristupljeno 19. Kolovoza 2024.)
- Darcy, Andrea M, “What is Machiavellianism in Psychology?”, *Harley Therapy* (2023)
<https://www.harleytherapy.co.uk/counselling/machiavellianism-psychology.htm> (pristupljeno 8. Kolovoza 2024.)
- Dokadia, Afsha, Snigdha Rai I Deepak Chawla.
 “Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study.” *Indian Journal of Industrial Relations* 51, br. 1 (2015): 81–96.
<http://www.jstor.org/stable/43974540>. (pristupljeno 16. Kolovoza 2024.)
- Falagiarda, Matteo, Gartner, Christine, Mužić Ivan i Pufnik, Andreja,
 „Has the euro changeover really caused extra inflation in Croatia, European Central Bank(2023.)

<https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog.230307~1669dec988.en.html> (pristupljeno 15.8.2024.)

Fong, Mei i Chao, Loretta, "P&G Stumbles in China",
Wallstreet Journal (2006), <https://www.wsj.com/articles/SB115913591230672513>
(pristupljeno 15. Kolovoza 2024)

Ivić, Kata,
"Prikaz knjige prof. dr. sc. Miroslava Žugaja, doc. dr. sc. Ksenije Dumičić i prof. dr. Vesne Dušak: TEMELJI ZNANSTVENOISTRAŽIVAČKOG RADA: Metodologija i metodika." *Ekonomski vjesnik* XI, br. 1-2 (1998): 137-138.
<https://hrcak.srce.hr/206409> (pristupljeno 17. Kolovoza 2024.)

Friederichs, K.
"A Definition of Ecology and Some Thoughts About Basic Concepts." *Ecology* 39, br.1(1958):154–59.
<https://esajournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2307/1929981> (pristupljeno 20. Kolovoza 2024.)

Gödde , Nöhl , Wolf , Rupert , Rimkus , Ehlers, Breuckmann, Sellmann
"SWOT (Strengths,Weaknesses, Opportunities, and Threats) Analysis of ChatGPT in the Medical Literature: Concise Review" <https://www.jmir.org/2023/1/e49368/>
(pristupljeno 16.8.2024.)

Gurtner, Yetta „Returning to paradise:
Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali“
Journal of Hospitality and Tourism Management 28, 11-19.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.007>. (pristupljeno 24. kolovoza 2024)

Fegley, Shawn i Victor, Justina Society for Human Resource Management,
2005 Disaster Preparedness: Survey Report,izvješće.1-38.
<https://doi.org/10.1002/piq.20002> (pristupljeno 28.kolovoza 2024.)

Hamel, Gary i Prahalad, C.K. „Strategic Intent“, *Harvard Business Review*, srpanj-kolovoz 2005. 64.-65. <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent> (pristupljeno 16.kolovoza 2024.)

Hart, Peter i McGinn, Dan „Advice for BP’s Reputation Crisis”,
Wallstreet Journal 2010.
<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703339304575240123043330744> (pristupljeno 27. kolovoza 2024)

Harrigan, K.R., Porter, M.E, “End-game Strategies for Declining Industries”.

Readings in Strategic Management. Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_16 (pristupljeno 26. Kolovoza 2024)

Hrvatska narodna banka, *Rast cijena zbog uvođenja eura iznosio je 0,4 postotna boda*: HNB 2023. <https://www.hnb.hr/-/rast-cijena-zbog-uvodjenja-eura-iznosio-je-0-4-postotna-boda> (pristupljeno 29.kolovoza 2024.)

Inman, Phillip „Greedflation: corporate profiteering ‘significantly’ boosted global prices, study shows“, *The Guardian* 2023. <https://www.theguardian.com/business/2023/dec/07/greedflation-corporate-profiteering-boosted-global-prices-study> (pristupljeno 15.8.2024.)

Hamilton, Donald i Princewill, Lekara Bayo, “Basic Model of Strategic Management Process” 2, br. 4 (2021.) 19-23. <https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/60D963F6754001624859638.pdf> (pristupljeno 11.kolovoza 2024.)

Kesić, Tanja i Ivana Pavlić. "Formiranje imidža turističke destinacije - primjer Dubrovnika, Hrvatska." *Market-Tržište* 23, br. 1 (2011): 0-0. <https://hrcak.srce.hr/74449> (pristupljeno 26.kolovoza 2024.)

Smith, Kidder, *Review of Pre-Qin Military Texts, with Special Regard to the Sunzi*, *China Review International* 1, br. 1 (1994), 231–42. <http://www.jstor.org/stable/23728694>. (pristupljeno 8. Kolovoza 2024.)

Lakshmi, R.B., “The Environmental Impact of Battery Production for Electric Vehicles“ *Earth.org* <https://earth.org/environmental-impact-of-battery-production/> (pristupljeno 15.8.2024.)

SE, „Maske potpomogle privredni rast Kine“ (2021.) <https://www.slobodnaevropa.org/a/kineska-privreda-raste-dok-je-svet-pod-teretom-pandemije/31046781.html> (pristupljeno 15.8.2024.)

M. K., „NOVA AKVIZICIJA; Martina Dalić: ovo je najveća transakcija u Hrvatskoj između korporacija.“ *Nacional.hr* (2024) <https://www.nacional.hr/nova-akvizicija-martina-dalic-ovo-je-najveca-transakcija-u-hrvatskoj-izmedu-korporacija/> (pristupljeno 20.kolovoza 2024.)

Mitroff, Ian I., Shrivastava, Paul i Firdaus E. Udwardia. “Effective Crisis Management.” *The Academy of Management Executive (1987-1989)* 1, br. 4 (1987): 283–92. <http://www.jstor.org/stable/4164770>. (pristupljeno 26.kolovoza.2024.)

- Nickerson, Jack i Zenger, Todd “A knowledge-based theory of the firm—the problem-solving perspective,” *Organization Science* 15, br 6 (2004), 617–632. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1040.0093> (pristupljeno 26. Kolovoza 2024.)
- Poslovni dnevnik, “Studenac planira širenje izvan granica Hrvatske: Namjerava preuzeti slovenski maloprodajni lanac“ <https://www.poslovni.hr/kompanije/studenac-planira-sirenje-izvan-granica-hrvatske-namjerava-preuzeti-slovenski-maloprodajni-lanac-4449323> (pristupljeno 16. kolovoza 2024.)
- Saigol i Johnson, “M&A Hit by Fall in Confidence,” *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/f7d407a6-da10-11df-bdd7-00144feabdc0> (pristupljeno 19. Kolovoza 2024)
- Simmonds, Lauren “Rimac Robotaxi to be “Cheaper Than Uber and Bolt” <https://total-croatia-news.com/news/business/rimac-robotaxi/> (pristupljeno 16.8.2024.)
- Sheikh, Zilpah „What Is the History of Coronavirus?“, WebMD. https://www.webmd.com/covid/coronavirus-history_2023, (pristupljeno 3.rujna 2024.)
- West, Brad „Collective memory and crisis: The 2002 Bali bombing, national heroic archetypes and the counter-narrative of cosmopolitan nationalism”, *Journal of Sociology* br.44. (2008) 337-353. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1440783308097125> (pristupljeno 9.rujna 2024.)
- Ziabro, Paul „Fast-Food Joints Flap Chicken As Groud Beef Hits New Heights“. *Wallstreet Journal* <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703691804575254464180283300> (pristupljeno 15.8.2024.)
- Lockwood, Nancy „Crisis Management in Today's Business Enviroment“, *Society for Human Resource*, 2005. Izvješće. <https://thewgsg.com/wp-content/uploads/2019/07/Crisis-Mgmt-in-Todays-Business-Market-SHRM-GOOD.pdf> (pristupljeno 28.kolovoza 2024.)
- Ujedinjeni Narodi, *Cepal Review*. Santiago, Chile: Izvješće Ujedinjenih Naroda, 1993. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6b74ec15-396c-467a-bc8e-130149e21991/content> (pristupljeno 19. kolovoza 2024.)
- Valamar, Godišnji izvještaj za 2020., <https://valamar-riviera.com/media/431283/godis-nji-izvjes-taj-za-2020-konsolidirani.pdf> (pristupljeno 8.rujna 2024.)

Valamar, Godišnji izvještaj za 2021.,
<https://valamar-riviera.com/media/451322/godisnji-izvjestaj-za-2021-konsolidirani-pdf.pdf>
(pristupljeno 8.rujna 2024.)

Vlada Republike Hrvatske, Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026.,
<https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491> (pristupljeno 16.kolovoza 2024.)

Zakon o ravnopravnosti spolova,
Narodne Novine [https://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova#:~:text=\(2\)%20Nitko%20ne%20smije%20biti,slu%C4%8Daj%20diskriminacije%20na%20temelju%20spola](https://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova#:~:text=(2)%20Nitko%20ne%20smije%20biti,slu%C4%8Daj%20diskriminacije%20na%20temelju%20spola). (pristupljeno 11.kolovoza 2024.)

Fenty Beauty, About Fenty Beauty, n.d.,
<https://fentybeauty.com/en-hr/pages/about-fenty-beauty> (pristupljeno 10.kolovoza2024.)

HII, Our History, n.d.,
<https://hii.com/who-we-are/our-history/> (pristupljeno 10.kolovoza2024.)

HII, Mission, Value & Ethics, n.d.,
<https://hii.com/who-we-are/mission-values-ethics> (pristupljeno 10.kolovoza2024.)

IKEA, IKEA vizija i vrijednosti, n.d.,
<https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/about-us/ikea-vizija-i-vrijednosti-pub9aa779d0> (pristupljeno 10.kolovoza2024.)

IKEA, Održivi razvoj, n.d.,
<https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/sustainable-everyday/> (pristupljeno 10.kolovoza2024.)

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1.	Zahtjevi i ciljevi različitih sudionika iz vanjske okoline koji su povezani sa radom28 poduzeća.	
Tablica 2.	Ključni financijski indikatori Valamar Rivijera d.d. za 2020. godinu u odnosu na 2019.	57
Tablica 3.	Ključni nefinancijski indikatori Valamar Rivijera d.d. za 2020. godinu u odnosu na 2019.	58
Tablica 4.	Ključni financijski indikatori Valamar Rivijera d.d. za 2021. godinu u odnosu na 2020.	60
Tablica 5.	Ključni nefinancijski indikatori Valamar Rivijera d.d. za 2021. godinu u odnosu na 2020.	61

Grafikoni

Grafikon 1.	Usporedba indikatora uspješnosti u 2020. usporedbom sa 2019.	59
Grafikon 2	Usporedba indikatora uspješnosti u 2021. usporedbom sa 2020.	61

Slike

Slika 1.	Utjecaj vanjske okoline na industriju, te industrije na konkurente i promatrano poduzeće.	9
Slika 2.	Pristupi utvrđivanju dimenzija unutarnje okoline.	16
Slika 3.	Međuodnos vizije i temeljnih vrijednosti koji čine stratešku namjeru.	22
Slika 4.	Strategije rasta prema pozicioniranju lanca stvaranja vrijednosti.	31
Slika 5.	Koraci procesa evaluacije i kontrole strategije.	42
Slika 6.	Vrste strategija u kriznim uvjetima	46