Strateški menadžment u kontekstu mikro, malih i srednjih poduzeća

Vrkić, Danijel

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:823127

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište u Osijeku Josipa Juraja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžmenta

Danijel Vrkić

STRATEŠKI MENADŽMENT U KONTEKSTU MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Danijel Vrkić

STRATEŠKI MENADŽMENT U KONTEKSTU MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Diplomski rad

Kolegij: Strateški menadžment

JMBAG: 0010158484

e-mail: dvrkic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2020.

Josipa Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Management

Danijel Vrkić

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Graduate paper

Osijek, 2020.

IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Danijel Vrkić

JMBAG: 0010158484

OIB: 29947566294

e-mail za kontakt: dvrkic@efos.hr

Naziv studija: Diplomski studij, smjer Menadžment

Naslov rada: Strateški menadžment u kontekstu mikro, malih i srednjih poduzeća

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 22.09.2020 godine

Potpis _____

Strateški menadžment u kontekstu mikro, malih i srednjih poduzeća

SAŽETAK

Strateško upravljanje je temelj uspjeha u poslovanju 21. stoljeća. Menadžment poduzeća strategijom upućuje sve sudionike poslovnog subjekta koji su ciljevi, na koji način će ispuniti svoju misiju te ostvariti planirane ciljeve. U neposrednoj suradnji sa vlasnikom ili vlasnicima poduzeća, menadžment definira strategiju na temelju realne, odnosno trenutne situacije. Važno je za naglasiti kako bi svaki poslovni subjekt trebao oblikovati strategiju koja je odgovarajuća u njegovoj situaciji i koja se razlikuje od strategija konkurencije, dok se u poslovanju vodit postavljenim strateškim izborima. Temeljne aktivnosti u procesu strateškog menadžmenta su najčešće definiranje, implementiranje, te preispitivanje vizije i misije poslovanja, definiranje i realizacija strateških financijskih i nefinancijskih ciljeva poduzeća, raspodjela resursa, upravljanje portfeljem, kontrola, praćenje i valoriziranje rezultata, te konstantno unošenje prilagodbi u dijelove strategije. Cilj ovog diplomskog rada je dati sustavni pregled i kritički vrednovati temeljne strategije i ulogu menadžmenta u njihovoj realizaciji. U empirijskom dijelu rada korištena je metoda analize poslovnog slučaja. Izabrana su tri tipična mala poduzeća, a informacije i podatci za analizu prikupljeni su iz sekundarnih izvora informacija (poslovne tiskovine, web stranice, web servisi i portali za prikaz temeljnih podataka o poslovnim subjektima). Analizom strateških odgovora poslovnih subjekata na neizvjesnost nametnutu širenjem Covid-19 epidemije došlo se do zaključka kako su menadžeri ključni za oblikovanje strateških odgovora. Iako, zbog velikog obujma posla veliki broj mikro i malih poduzeća nema formalno napisanu strategiju, u uvjetima neizvjesnosti, menadžeri analiziranih poduzeća, reagirali su strateški te na krizu odgovorili uvođenjem inovacija.

Ključne riječi: strategija, strateški menadžment, strategije rasta, Covid 19, inovacije

Strategic management in the context of micro, small and medium enterprises

ABSTRACT

Strategic business is the foundation of success in the business of the 21st century. With the strategy, the management shows to all stakeholders what are the main purpose, how to carry out their mission and achive the planned goals. In narrow cooperation with the owners of the company management defines a strategy based on the realistic and current situation. Its important for every business entity to develop a strategy which is adjustable in his particular situation, and which is different, from competition strategy. The basic and most often activities in the strategic management process are: defining, implementing and reviewing the vision and mission of the business, defining and realizing strategic financial and non-financial goals of the company, allocating resources, portfolio management, control, monitoring and valorizing results, and constantly making adjustments to strategy. The purpose of this paper is to give a systematic review of strategic management with particular emphasis on the underlying strategy and role of management. The empirical part of the paper deploys case study analysis. The cases selected for analysis in this paper are three typical small enterprises. Qualitative dana analysis is based on the secondary sources of information such as articles, business journals and magazines, web pages and web services of business and financial data). The analysis of the strategic decisions made to overcome the uncertainties introduced by ascend of the pandemic Covid-19 virus leads to the conclusion management prompt reaction is the foundation of business success. Althought, due to the large volume of work, a large number of micro and small enterprises do not have a defined strategy, in the context of uncertaint, managers of the analysed businesses were able to react strategically by introduction of the innovations. The results of the analysis indicate that typical strategic reactions included innovations of products and services, and introduction of the new market targets.

Keywords: strategy, management, strategic management, growth strategies, Covid 19, innovation

SADRŽAJ

1. Uvod ... 1

1.1. Predmet i ciljevi rada ... 2

1.2. Metodologija ... 3

2. Teorijski i kontekstualni okvir strateškog menadžmenta ... 4

2.1. Od menadžmenta prema strateškom menadžmentu ... 4

2.2. Strateški menadžment ... 5

2.3. Strategija – pojmovne odrednice ... 7

2.4. Razine i tipovi strategija ... 9

2.4.1. Strategije rasta ... 10

2.4.2. Strategije kontinuiteta i strategije redukcije ... 14

2.5. Uloga menadžera u oblikovanju strategije ... 14

2.6. Upravljanje promjenama ... 17

2.7. Strateški menadžment mikro, malih i srednjih poduzeća ... 19

2.8. Analiza stanja mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj ... 22

2.9. Strateški menadžment u uvjetima COVID 19 ... 27

3. Opis istraživanja – poslovni slučajevi ... 32

3.1. Grad-export d.o.o. ... 32

3.2. Bor-plastika d.o.o. ... 35

3.3. Alfa Car d.o.o. ... 35

4. Analiza slučaja ... 36

5. Zaključak ... 38

Literatura ... 40

Popis slika, tablica i grafikona ... 43

1. Uvod

Suvremeni su uvjeti poslovanja obilježeni globalizacijskim utjecajima koji prožimaju sve pore poslovanja određenog poslovnog subjekta. U prošlosti, poslovna aktivnost se temeljila isključivo na posjedovanju fizičkih dobara potrebnih za proizvodnju dok danas to više nije slučaj. Danas je problem proizvesti dobro uz što niže troškove proizvodnje te ga naposljetku prodati. U suvremenim uvjetima poslovanja, obilježenim sve jačom konkurencijom, potrebno je ulagati u inovativnost, daljnja istraživanja, poboljšanje proizvodnih procesa. U današnjoj turbulentnoj i neizvjesnoj okolini poduzeća su sve više usmjerena na postizanje boljih rezultata i očuvanje svoje konkurentske pozicije. Svako poduzeće treba odrediti viziju, misiju i ciljeve iz čega proizlazi formuliranje strategije što podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća.

Menadžment kao poslovna funkcija poduzeća, ima izuzetno značenje u suvremenim uvjetima poslovanja. Moguće ga je definirati kao „sistematičan način usmjeravanja pojedinaca, grupa, poslova i operacija s ciljem ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju“ (Pfeifer, 2006:4). Pojam se odnosi na profesiju sa specifičnim strukturama znanja, vještina i sposobnosti, koje su primjenjive u praktičnom djelovanju, a bazirana su na stručnim i znanstvenim osnovama. „Menadžment je kompleksan i multidimenzionalan pojam te se može definirati s različitih aspekata, razina i pristupa promatranja i definiranja“ (Cerović, 2003:6). Menadžeri usmjeravaju poslove, ljude i operacije. Isti predstavljaju ključan faktor u ostvarivanju postavljenih individualnih i kolektivnih organizacijskih ciljeva određenog poslovnog sustava.

Potrebno je istaknuti kako se pojam menadžment koristi kao aktivnost pojedinca, ali i kao sinonim za grupu ljudi koju upravljaju poslovnim subjektom. Temeljne funkcije menadžmenta su: „Planiranje – predodređivanje količina i kvaliteta poslova koje treba napraviti; Organiziranje – specificiranje načina i sredstava za obavljanje svakog planiranog posla; Vođenje i motiviranje – stimuliranje djelatnika na ostvarivanje očekivanih rezultata; Kontroliranje – vrednovanje da li realizirani poslovi odgovaraju očekivanjima u količini i kvaliteti; Upravljanje ljudskim resursima - pribavljanje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih djelatnika i njihove posvećenosti organizacijskim ciljevima.“ (H. Weihrich i H. Koontz, 1994:7)

Često se događa situacija u kojoj poduzeće ima dobro organizirane poslovne procese i organizacijsku strukturu, jasno postavljene ciljeve, dobre sustave kontrole te odgovarajući tim ljudskih resursa, ali opet nije uspješno u ispunjavanju svojih ciljeva. Temelj ispunjavanja ciljeva poduzeća je strateški menadžment. Strateško poslovanje je definiranje budućnosti poduzeća. On obuhvaća identifikaciju dugoročnih ciljeva i načina njihovog ostvarenja. Cilj strateškog menadžmenta je izgradnja i održavanje konkurentske prednosti kao preduvjet opstanka poduzeća na tržištu čija je glavna karakteristika turbulentna okolina. Važnu ulogu kod donošenja strategije u poduzeću ima financijsko stanje. Sa postavljenom strategijom, menadžment poduzeća sugerira svim sudionicima poslovnog subjekta na koji će način upravljati funkcijama unutar poduzeća, razviti asortiman proizvoda ili usluga koji će privući i zadovoljiti očekivanja i potrebe kupaca. Nadalje, strategijom, poduzeće definira način na koji će se natjecati na tržištu, ostvariti svoj zadani poslovni rezultat, odnosno proširiti i povećati poslovanje. Nužno je prilikom izrade strategije da on bude jedinstvena i odgovara postojećoj situaciji u kojoj se nalazi poslovni subjekt, te da se razlikuje od konkurencije, što se nameće kao logičan zaključak s obzirom da je svako poduzeće jedinstveno samo po sebi.

1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet ovoga diplomskog rada je strateški menadžment u kontekstu mikro, malih i srednjih poduzeća. Cilj je analizirati poslovanje relativno manjih poslovnih subjekata i donijeti zaključke o ulozi menadžmenta u njihovom poslovanju posebno u uvjetima neizvjesnosti. Svrha je strateškog menadžmenta uspostaviti strategiju i poslovni model kojeg nije jednostavno kopirati, kojeg će prihvatiti krajnji kupci a koji će ujedno omogućiti dugoročnu održivost poslovanja u promjenjivim uvjetima okoline.

Poslovni su se subjekti u Republici Hrvatskoj tijekom 2020. g susreli s izazovom održavanja poslovanja u uvjetima pandemije Covid-19, odnosno poslovanjem u uvjetima visoke neizvjesnosti. Veliki broj poslovnih subjekata je ugašen, dok je većina aktivnih poslovnih subjekata značajno smanjila obujam poslovanja i pokušala napraviti strateški zaokret u svom poslovanju. Ovaj rad fokusiran je na analiziranje slučajeva kod kojih je taj strateški zaokret bio uspješan i medijski eksponiran. Cilj je empirijskog dijela rada prezentirati tri tipična poslovna slučaja kao polazište za vrednovanje načina na koji su poduzeća napravila strateške zaokrete te navedene strateške reakcije protumačiti i interpretirati u kontekstu teorijskog okvira strateškog menadžmenta.

1.2. Metodologija

U pisanju ovog diplomskog rada korištene su metode kvalitativne analize. Da bi se pokazali vjerni podatci koji su provjereni i usporedivi neophodno je bilo korištenje više od jedne znanstvene metode. Metode koje su korištene su slijedeće: povijesna metoda, deskriptivna i komparativna metoda, metoda analize poslovnog slučaja i metoda kompilacije. Sekundarni izvor informacija, što podrazumijeva prikupljanje adekvatne literature, istraživanje i analiziranje stručnih članaka, znanstvenih radova, izvora sa Interneta i knjiga.

U analizi slučaja odabrani poslovni slučajevi su tipični predstavnici iz sektora mikro, malih i srednjih poduzeća. U završnom su radu ciljano prikazani poslovni subjekti koji su iskoristili situaciju, modificirali poslovanje i uveli nove proizvode. Empirijski dio rada analiziran je primjenom induktivne logike te su prvo predstavljeni pojedinačni slučajevi da bi se zatim došlo do uopćavanja njihovih reakcija sukladno koncepcijskom okviru strateškog menadžmenta.

2. Teorijski i kontekstualni okvir strateškog menadžmenta

U ovom poglavlju interpretiraju se pojmovne odrednice menadžmenta, strateškog menadžmenta, strategije te teorijski okvir uobičajenih tipova strategija.

2.1. Od menadžmenta prema strateškom menadžmentu

Po definiciji M. Buble, menadžment se definira „kao kontinuiran i sistematičan proces usmjeravanja pojedinca, grupe, poslova, operacija ili cjelokupne organizacije u pravcu ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju na efektivan i efikasan način.“ (Buble, 1993:5). Kao što je vidljivo iz navedene opširne definicije, a prema Certu (2008) mogu se izdvojiti tri bitna obilježja menadžmenta:

- proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti,
- težište na postizanju organizacijskih ciljeva i
- postizanje ciljeva radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse.

Menadžment je sam po sebi značajna inovacija. Danas predstavlja znanstvenu i praktičnu poslovnu disciplinu. Nema školske institucije u kojoj se u određenoj mjeri ne studira navedena znanstvena disciplina. Bez uspješnog menadžmenta nema uspjeha u poslovanju. Pojam se objašnjava kao proces kojim se oblikuje i održava okolina kako bi se, s gledišta djelotvornosti, postigli odabrani ciljevi. Stoga menadžment poduzeća, tijekom strateškog razmatranja i preispitivanja aktualnog stanja unutar i oko poslovnog subjekta mora dati odgovore na pitanja:

- Kako je trenutno pozicionirano na tržištu?
- Pozicija na kojoj želi biti u budućnosti?
- Pomoću kojih alata i na koji načina će poduzeće ostvariti svoje definirane ciljeve?

Kako bi dobili odgovor na prvo pitanje potrebno je utvrditi poziciju poduzeća na tržištu, detektirati njegove snage i slabosti, istražiti konkurenciju, asortiman proizvoda, njihovu profitabilnost. Odgovor na drugo pitanje je povezan i određuje ga odgovor prvog pitanja, jer na temelju trenutnog stanja u poduzeću se jasno i realno definiraju budući ciljevi, pokušavajući iskoristiti prilike na tržištu i svoju konkurentsku prednost.

Treće pitanje, odnosi se na procese planiranja rasta, razvoja, održavanja kontinuiteta u poslovanju.

Postoji mudra izreka koja glasi: Tko ne planira, taj planira propasti. Mikro i mala poduzeća rijetko nemaju vremena za pisanje i provođenje strategije. Razlozi su višestruki. U većini slučaja vlasnik mikro i malog poduzeća radi dva ili tri posla u poduzeću. Svakodnevni zadaci ga fizički i psihički troše, te on nema vremena za izradu i provedbu strategije. Rastom i razvojem poslovanja stvaraju se novi resursi uz pomoć kojih mala poduzeća mogu zaposliti djelatnike za operativne djelatnosti, te se vlasnik koji je u većini slučaja menadžer može baviti strategijom poslovanja. Prelazak je menadžera iz operativnog u strateškog menadžera dugoročan proces. Potrebno je osigurati edukaciju vlasnicima i menadžerima mikro, malih i srednjih poduzeća s isticanjem važnosti strateškog poslovanja. Menadžer mora u svakom trenutku analizirati prednosti i nedostatke poduzeće uz analizu okoline i promjena koje dolaze. Za poduzeće nije dovoljno samo napisati strategiju, nego je potrebno definirati strategiju koju će uz primjenu konkretnih aktivnosti implementirati.

2.2. Strateški menadžment

„Strateški menadžment je moguće sagledati kao oblikovanje budućnosti poduzeća koja obuhvaća identifikaciju dugoročnih ciljeva i načina njihovog ostvarenja u funkciji izgradnje i održavanja konkurentske prednosti kao preduvjeta opstanka poduzeća u turbulentnoj okolini.“ (I. Pavković, 2016:3)“. Strateški menadžment je definiran, prepoznatljiv skup aktivnosti, posebno u korporacijskom kontekstu, odnosno kontekstu velikih poduzeća. Neke od najčešćih aktivnosti strateškog menadžmenta su navedene u sažetku ovoga diplomskog rad, a među prvima koja ujedno i označava početak definiranja strategije je postavljanje misije i vizije poslovanja. Postavljanjem misije i vizije poduzeće kreira svoj identitet, te se na taj način određuje i pozicionira na tržištu ističući buduće ciljeve koje želi postići, kao i buduća dostignuća. Pri samom definiranju misije poduzeća, potrebno je analizirati i usporediti sa konkurentskim poduzećima na nekoliko tržišta kako bi se dobila jasna slika, te profil vizije koji je specifičan i unikatan.

„Misija je kratak sažetak osnovne svrhe poduzeća; što točno ono želi raditi, te na koji način želi komunicirati s vanjskim svijetom (Žugaj, Brčić, 2003:33)“. To je okvir prema kojemu poduzeće definira željenu sliku budućnosti o tome što i kako želi ostvariti. Na temelju misije se oblikuje strategija, odnosno polazna točka planiranja. Različiti čimbenici utječu na postavljanje misije. Osnovno pravilo je da misija ne smije biti usko definirana. Poslovni

subjekt si mora ostaviti prostora za napredovanje i širenje kruga djelovanja. Nakon definiranja misije poslovni subjekt je spreman za izradu vizije poslovanja i prikaza operativnih ciljeva. Važnost odabira asortiman (proizvoda i usluga) s kojim se poduzeće planira natjecati na tržištu je njegov utjecaj na uspostavu i funkcioniranje proizvodnih procesa.

Prema mišljenju autora Thompsonu, Stricklandu i Gambleu (2008) naglašena su tri pitanja kojima se propituje uspješnost postavljene strategije:

„1. Koliko je strategija usklađena sa situacijom poduzeća? - Kao što je navedeno u prethodnom dijelu rada uspješna strategija mora biti usklađena s trenutnim poslovanjem poduzeća. Svako poduzeće je jedinstveno, a analizom resursa, znanja i sposobnosti postavlja se strategija koja odgovara poduzeću s obzirom na njegove snage i prednosti.

2. Pomaže li strategije u ostvarivanju održive konkurentske prednosti? - Razlog uspješnog poslovanja poduzeća je njegova konkurentska prednost. Uspješna strategija pomaže u održavanju i jačanju konkurentske prednosti. Što je konkurentska prednost veća u odnosu na ostatak tržišta, to je strategija kvalitetnija i održivija.

3. Rezultira li strategija boljim učinkom poduzeća? - Jačanje profitabilnosti i financijske snage uz jačanje konkurentske prednosti odlike su dobre strategije. Cilj svakog poduzeća je povećanje konkurentske pozicije što je ujedno cilj strateškog menadžmenta.“

Nakon proteka određenog vremenskog perioda zadanu odabranu strategiju je potrebno preispitati i valorizirati. Ukoliko dobijemo negativne i nepovoljne odgovore na postavljena pitanja i provedena testiranja izabrana strategije, istu je potrebno modificirati ili promijenit. Isto tako spomenuto preispitivanje koristi menadžmentu poduzeća za provedbu strateških odluka.

Poslovanje s implicitnom strategijom, odnosno bez utvrđene strategije, odlika je malih poduzeća, koja zbog preferencija poduzetnika i njihovih ciljeva ili obujma posla ne mogu izdvojiti svoje vrijeme kako bi formalno uokvirilo strateško planiranje (Tomljenović LJ. 2016). Menadžeri, odnosno voditelji poslovnih subjekata bi se poslovnom strategijom koristiti kao receptom za uspješno poslovanje. Strateški menadžment ispoljava najviše koristi ukoliko se primjenjuje kontinuirano i sistematično. Vodstvo poslovnog subjekata koje je usredotočeno na strategiju, zna što namjerava postići u svome djelovanju, gdje se očekuje u budućnosti, te kakav je tempo kojim napreduje prema zadanim ciljevima. Implementacija i kontrola strategije su jednako važne kao i formuliranje strategije. Ukoliko se postave neprecizne

smjernice i nerealni ciljevi, menadžment ne koristi adekvatno strategiju što direktno utječe na stagnaciju poslovanja u dugoročnom razdoblju. Kad imamo kvalitetno definiranu strategiju, ona za krajnji rezultat ima dugoročno uspješno poslovanje, koje se rezultat koordinirani aktivnosti i sinergijskih učinaka svih zaposlenika unutar poslovnog subjekta. Odgovornost menadžmenta je komunikacijom i edukacijom, strategiju učiniti razumljivom, te uključiti sve segmente poslovanja u njenu implementaciju.

2.3. Strategija – pojmovne odrednice

Strategija kao pojam ima više značenja, ali su sva relevantna i korisna onim osobama u poduzeću koje su zadužene za njezino za postavljanje. Definicije strategije koje najčešće možemo susresti u literaturi su sljedeće:

- Prema Alfed D. Chandler (1962.) strategija se definira kao utvrđivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, kao i raspodjela resursa te usvajanje načina potrebnih provođenje postavljenih ciljeva.

- Prema Kenneth Andrewsu (1980.) strategija se definira kao obrazac odluka koji otkriva i određuje svoje ciljeve u poduzeću. Isto tako, odabir strategije reflektira se na odabir politike i planova potrebnih za dostizanje predmetnih ciljeva. Strategijom se definira raspon poslova koja će poduzeće obavljati, zatim obrazac poslovanja organizacije, te doprinos koji poduzeće planira ispuniti prema svojim zaposlenicima, kupcima i široj zajednici.

- Prema Michael Porter (1986.) strategija je definirana kao formula koja pojašnjava na koji način se poduzeće tržišno natječe, koji su njegovi ciljevi poslovanja, te kakve je potrebno provoditi politike da bi se oni realizirali.

- Po Henry Mintzberg (1994.) svaka je definicija korisna na određeni način, te definira strategiju kao perspektivu, taktiku i plan poslovanja poduzeća u borbi s konkurentima.

- „Strategija nekog poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:3)“.

Pojam taktika se ponekad neopravdano koristi kao sinonim s pojmom strategija. Prema Klaiću (Klaić, 1978:1270) strategija je definirana kao: „strategija grč. ratna vještina, nauka o vođenju

rata; nauka koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalne ratne elemente pripravljanja i vođenja rata; odgovarajuća praktična djelatnost vrhovne komande". Isto tako, po Klaiću taktika je definirana kao (Klaić, 1978:1321) „taktika 1. način, postupak, sredstvo za postignuće nekog cilja; 2. vojni. oblici i načini djelovanja vojske u borbi; nauka o vođenju bitke s vojnim jedinicama; vještina upravljanja trupama za vrijeme bitke… 3. metoda borbe koja se primjenjuje za postizavanje određenog cilja; ona je dio strategije; 4. u politici: oblici i metode borbe i organizacije u pojedinim akcijama…" U prošlosti su se taktika i strategija povezivale s ratnim vještinama, dok se danas ta dva pojma najčešće vežu uz poslovanje poslovnih subjekata.

Vlasnici poslovnih subjekata, na temelju trenutne situacije, u suradnji sa svojim menadžmentom određuju poslovnu strategiju. Različite strategije se koriste ovisno o tome je li subjekt u liderskoj poziciji unutar neke grane poslovanja ili tek ulazi u istu. Ključno je odabrati strategiju koja će povećanjem prednosti pred konkurencijom ostvariti rast poduzeća. Većina se istraživača fokusira na strategije koje donose rast poslovnog subjekta. Međutim, postoje strategije kontinuiteta i redukcije koje se primjenjuju u određenim situacijama. Ipak, dugoročno uspješne strategije su one koje donose rast i razvoj. U nastavku će se predstaviti sve navedene strategije. Svako poduzeće treba izraditi strategiju u skladu s trenutnom situacijom, a koja je različita od konkurentske strategije. Strategija je vidljiva u potezima i izjavi menadžmenta koje se tiču budućih planova. „Obrazac akcija i poslovnih pristupa koji definiraju strategiju nekog poduzeća obuhvaća:

- akcije za osvajanje prodajnog i tržišnog udjela putem nižih cijena, većeg broja karakteristika rada, privlačnijeg dizajna, veće kvalitete, širenjem asortimana.
- akcije za reagiranje na promjene tržišnih uvjeta i drugih vanjskih okolnosti,
- akcije za ulazak/izlazak na nova ili postojeća tržišta,
- akcija za spajanje ili preuzimanje suparničkog poduzeća,
- akcije za stvaranje strateških saveza i suradničkih partnerstava,
- traganje za novim tržišnim prilikama ili obrana od prijetnji blagostanja poduzeća,
- akcije i pristupi koji definiraju način na koji poduzeće upravlja istraživanjem i razvojem, proizvodnjom, prodajom, marketingom, financijama i ostalim ključnim odjelima.

- akcije za jačanje konkurentskih sposobnosti,
- akcije za povećanje prihoda i zarada uvođenjem novih djelatnosti (Thompson, Strickland i Gamble, 2008:6)".

Mali je broj mikro, malih i srednjih poduzeća koje sve provode navedene aktivnosti iz čega se može zaključiti kako poduzeća ne djeluju strateški. Ipak, obavi li se razgovor s vlasnicima, odnosno menadžerima poduzeća, doći će se do zaključka kako provode i razmišljaju o većini aktivnosti. Najčešći razlog zašto nemaju zapisanu strategiju je to što nemaju potrebu o dijeljenju strategije s djelatnicima. Samostalno provode poslovne aktivnosti, te zbog toga sve svoje planove zadržavaju za sebe.

U ovom diplomskom radu pojam strategija će se interpretirati kao skup planiranih aktivnosti usmjerene na postizanje ciljeva poslovnog subjekta. Menadžment odabranom strategijom poslovanja pokazuje na koji način planira privlačiti kupce te ispuniti njihova očekivanja, kako planira reagirati na promjenu uvjeta na tržištu, na koji način se planira natjecati s konkurencijom, kako planira proširiti poslovanje, u kojem smjeru planira razvijati asortiman, te na koji način planira ostvariti zacrtane poslovne ciljeve. Strategija definira proizvod, poslovni pristup i ciljno tržište. Temeljem uvida u pojmovne odrednice strategije moguće je zaključiti kako bi svaki poslovni subjekt trebao jednom godišnje napisati i preoblikovati strategiju ovisno o stanju u poslovnom subjektu. Preporuka je svakom menadžeru oblikovati plan za godinu dana, pet godina i deset godina za poduzeće kojim upravlja.

2.4. Razine i tipovi strategija

Daraboš (2011) navodi da se sadržaj strategije može razlikovati u ovisnosti o razini na kojoj se pojavljuje. Nadalje, navodi sljedeću podjelu:

- korporativna strategija – prikladna za poduzeća koja posjeduju više različitih poslovnih jedinica,
- mrežna strategija – prikladna za grupirana poduzeća,
- poslovna strategija – prikladna za poslovnu jedinicu poduzeća ili poslovnu jedinicu jednog tržišta,
- funkcijska strategija – prikladna za poslovnu funkciju poduzeća

Navedene strategije se na svim razinama mogu primjenjivati istovremeno, zavisno o veličini poduzeća, resursima koje posjeduje te njegovoj poziciji na tržištu. Važno je istaknuti da funkcijske strategije podupiru poslovne strategije, poslove strategije podupiru korporativne strategije, dok korporativne strategije podupiru mrežnu strategiju. Zhao (2009) navodi kako na odabir strategije poduzeća mogu utjecati sljedeći faktori: vlasnička struktura poduzeća, performanse poduzeća te usklađenost povezane i nepovezane strategije diversifikacije.

2.4.1. Strategije rasta

Buble (2005) ističe kako je temelj za opstanak poduzeća na određenom tržištu razvoj vlastitog poslovanja. Također zaključuje kako je vrlo bitno za poduzeća koja se žele razvijati nastojanje održavanja konkurentskog položaja na tržištu. Rast je temeljna ekonomska dužnost svakog poduzeća, uz istovremeno povećanje obujma i količine poslovanja. Dugoročni izostanak rasta i razvoja dovodi do pada aktivnosti, što u konačnici rezultira gašenjem poduzeća. Ukoliko poduzeće ne teži rastu, u određenom vremenskom periodu će početi zaostajati za konkurencijom. Zbog toga dugoročno dolazi do pada i smanjenja ekonomskih, pa i financijskih performansi. Konkurencija će sustići poduzeće, kojega će potrošači napustiti zbog potrage za boljom i kvalitetnijom uslugom i/ili proizvodom koje se nudi na tržištu. Stagnacija rasta neminovno dovodi do zaostajanja u konkurentskoj utakmici. Konkurentska poduzeća koja rastu ne ostavljaju prostora onim poduzećima koje se ne razvijaju i ne rastu. Pitanje je zašto poduzeća teže rastu i razvoju. Jedan od najbitnijih razloga je postizanje ekonomije obujma, odnosno rast prihoda poduzeća i smanjenje troškova istog.

Ukoliko je u poduzeću zabilježen dugoročni porast poslovne aktivnosti, mjeren kroz prihode i neto obrtni kapital ono će također bilježiti dugoročni rast. Prema Orsagu (1996) rast je definiran kao povećanje veličine određenog poduzeća kroz povećanje i širenje njegovih fizičkih ili financijskih performansi. Potrebno je konstatirati povezanost između fizičkih i financijskih performansi jer je povećanje fizičkih performansi popraćen rastom financijskih. Ukoliko promatramo poslovanje fizički rast podrazumijeva povećanje ukupne imovine poduzeća, što bi značilo i povećanje ukupnog kapitala. Financijska analiza je najkvalitetniji i najčešći način promatranja poduzeća. Ona se temelji na dobiti i prihodima. Razvoj i rast poduzeća nisu sinonimi. Mencer (2003) definira razvoj poduzeća kao širenje poslovanja koje se temelji na uvođenju novih poslovnih aktivnosti. Rast poduzeća definira povećanjem poslovnih rezultata u okviru postojećih tehnoloških i tehničkih obilježja poduzeća. Odnosno,

kvantitativne promjene su karakteristike rasta poduzeća dok su kvalitativne promjene u poslovanju karakteristike razvoja poduzeća.

Buble (2005) navodi kako se razvoje strategije mogu dijeliti prema lancu stvaranja vrijednosti. Definira sljedeće razvojne pravce:

- horizontalni razvojni pravac,
- vertikalni razvojni pravac
- dijagonalni razvojni pravac.

Horizontalni razvoj se temelji na razvojnim aktivnostima koje se nalaze na istoj fazi lanca stvaranja vrijednosti, odnosno koje se temelje na trenutnom asortimanu i djelatnosti. Strategije koje su karakteristične za horizontalni razvojni pravac su ekspanzija i koncentracija.

Ekspanzija ili razvoj tržišta kao strategija poslovanja uključuje uvođenje postojećih proizvoda ili usluga poduzeća na nova tržišta. Na ovaj način poduzeće planira dodatno ojačati svoj položaj u postojećoj djelatnosti. Širenjem kapaciteta planira postići ekonomiju obujma, te osvojiti nova tržišta. Na postojećim resursima koje se temelji na znanju planira osvojiti nova tržišta. Daraboš (2011) navodi kako su strategije koncentracije i ekspanzije najlogičniji izbori za poduzeće ukoliko postoji sljedeće:

- jaz asortimana- deficit pune linije proizvoda na glavnim tržištima
- jaz distribucije- nedostatan ili neprikladan sustav distribucije na značajnom tržištu
- jaz iskorištenosti- nedovoljno iskorišten tržišni potencijal
- jaz konkurentnosti- velike prodaje suparnika bez značajne konkurentske prednosti

Koncentracija na tržište ne uključuje prelazak na nova tržišta ili stvaranje novih proizvoda. Ova strategija se odnosi na pokušaj povećanja tržišnog udjela pomoću postojećih proizvoda ili usluga. Predstavlja djelovanje u kojem se poduzeće koncentrira na svoju primarnu djelatnost i traži načine za postizanje svojih ciljeva rasta kroz širenje svojih aktivnosti i operacija u osnovnoj djelatnosti. Podrazumijeva razvoj poduzeća s postojećim asortimanom. Cilj je povećanje tržišnog udjela. Navedena strategija se preporučuje u industrijama gdje nema

velikih mogućnosti razvoja novih proizvoda ili tržišta. Strategija se ostvaruje nižom cijenom od konkurencije, većom kvalitetom i povećanjem marketinških aktivnosti.

Kombinacija koncentracije na tržište i ekspanzije poduzeća je najčešće korištena kombinacija strategija na postojećim i novim tržištima koja već imaju svoj asortiman, ali i nastoji uvesti novi asortiman.

Glavne karakteristike vertikalnog razvoja poduzeća je usmjeravanje poduzeća prema različitim stupnjevima postojećeg lanca vrijednosti. To je strategija kojom se poduzeće širi prema djelatnostima kupaca ili djelatnostima dobavljača. Osnovne strategije su silazna i uzlazna vertikalna integracija. Silaznu vertikalnu integraciju karakterizira širenje prema djelatnostima kupcima, dok uzlaznu vertikalnu integraciju karakterizira i širenje prema djelatnostima dobavljačima. Integracija je stvaranje dodatne kontrole u procesu proizvodnje. Poduzeće koje postigne stabilnost će instinktivno i iskustveno pokušati smanjiti troškove. Strategija integracije temeljena je na ulasku u djelatnosti svojih trenutnih i potencijalnih dobavljača ili približavanju djelatnostima krajnjih kupaca radi jačanja vlastitog tržišnog položaja i ostvarivanja eventualne konkurentne prednosti. Okomita integracija se dijeli na uzlaznu (prema dobavljačima) i silaznu (prema kupcima).

Uzlazna integracija prema djelatnostima dobavljača označava ulazak u djelatnost dobavljača. Na ovaj način menadžment poduzeća planira postići veću kontrolu nad ulaznim troškovima, sirovinom, kvaliteti. Također, cilj ove strategije je smanjenje ovisnosti o dobavljaču. Ova strategija je preporučena u situaciji kada dobavljači imaju velike marže. S druge strane, silazna integracije podrazumijeva integraciju prema kupcima. Podrazumijeva ulazak poduzeća u prodaju i distribuciju vlastitih proizvoda. Na ovaj način poduzeće planira povećati profite izbjegavanjem posrednika. Osim povećanja profita, smanjuje se zaliha poduzeća. Uzlazna i silazna integracija se mogu provoditi potpuno i djelomično.

Za dijagonalni razvoj karakteristična je promjena smjera djelovanja poduzeća, što bi značilo da ono usmjerava poduzeća na tržište na kojem trenutno ne posluje. Osnovne strategije dijagonalnog razvoja su povezana i nepovezana diversifikacija. Povezanu diversifikaciju karakterizira poslovanje u drugoj djelatnosti, koja je ipak na neki način povezana sa trenutnim poslovanjem poduzeća. Nepovezanu diversifikaciju karakterizira ulazak u djelatnost koja se potpuno razlikuje od one u kojoj trenutno posluje. Diversifikacija generalno je strategija rasta koja se temelji na ulaženju poduzeća u nove djelatnosti. Različiti autori imaju različita gledišta na proces diversifikacije. Najmanje nedoumica u vlastitom poslovanju imaju ona

poduzeća koja su koncentrirana samo na jednu djelatnost. Na taj način se akumulira know-how, čime se razvija prednost u odnosu na konkurenciju i postiže se tržišna reputacija. Prilikom fokusiranja na samo jednu djelatnost rizici su veliki. Ukoliko dođe to neuspjeha izgledno je zatvaranje poduzeća. Do neuspjeha može doći ukoliko kupci promjene svoje preferencije ili ako se novi proizvodi i tehnologije plasiraju na tržište. Menadžment će se odlučiti na strategiju diversifikacije ako procijene da postoji rizik da će postojeća djelatnost na tržištu presušiti ili ako procjene da u drugoj industriji postoji bolja prilika za rast prihoda i dobiti. Ukoliko se menadžment odluči za strategiju diversifikacije nužno je napraviti kvalitetnu analizu trenutnog poslovanja. Thompson, Strickland i Gamble (2008) tvrde kako nema potrebe za strategijom diversifikacije dok god se poduzeće nastoji probiti na postojeće tržište. Također navode slučajeve u kojima je poduzeće dobar kandidat za diversifikaciju:

- "ukoliko može proširiti vlastito poslovanje na djelatnosti čije su tehnologije i proizvodi komplementarni njegovoj trenutnoj djelatnosti,
- ukoliko može povećati trenutne stručnosti i sposobnosti na način da se širi na djelatnosti u koje imaju iste snage resursa te zajedno s njima stvore kvalitetnu konkurentsku aktivu,
- ukoliko strategija diversifikacije na djelatnosti slične vlastitoj otvara nove mogućnosti za smanjenje troškova,
- ukoliko postoji na tržištu snažno, poznato ime robne marke koje bi se moglo prenijeti na proizvode iz druge djelatnosti' (Thompson i dr., 2008:237)“.

Pri odluci na strategiju diverzifikacije, najvažnije pitanje za menadžment je koju djelatnost odabrati, hoće li ona biti povezana ili nepovezana?

Povezane djelatnosti su one čiji vrijednosni lanci imaju konkurentski vrijedne ili strateške usklađenosti između vrijednosnih lanaca. Cilj takve strategije je iskorištavanje navedenih usklađenosti zbog ostvarivanja suradnje iz koje će nastati nova vrijednost za dioničare. Nepovezane djelatnosti su one čije aktivnosti se razlikuju u toj mjeri da ne postoje odnosi između djelatnosti koji bi bili konkurentski vrijedni. Poduzeće će se odlučiti za povezanu diversifikaciju ako želi temelju postojećih resursa razviti novi pravac djelovanja poslovanja. Temelj je širenje iznad trenutno dostupnih proizvoda i tržišta, ali zadržavajući najbitnije kompetencija i vrijednosti poslovanja. Cilj je smanjiti troškove i jačati konkurentsku prednost koristeći postojeću reputaciju. Najbitnija značajka nepovezane diversifikacije je uključivanje

u proizvodni program proizvoda kojima su potrebni vlastiti proizvodni kapaciteti. Odnosno, poduzeće širi poslovanje svaku industriju koja pruža priliku za ostvarenje dobrih financijskih rezultata. Disperzija rizika je najveća prednost, dok je najveći nedostatak ove strategije povećanje količina obveza prilikom vođenja poduzeća. Menadžment je zadužen za odabir smjera kretanja poslovanja kako bi poduzeće moglo odabrati strategiju koja je u skladu sa snagama, resursima i znanjima koje posjeduje.

2.4.2. Strategije kontinuiteta i strategije redukcije

Strategija kontinuiteta je strategija koja ne traži promjenu. Odnosi se na strategiju malog rizika. Ona je primjenjiva u stabilnoj okolini. Koriste ju menadžeri koji ne žele promjene unutar poslovnog sustava. Navedena strategije nije održiva na dugi rok, te je rezultat nedostatka strateškog menadžmenta.

Iznimno važna strategija za poduzeća koja se nalaze u kriznim uvjetima je strategija redukcija. Ona se koristi u situaciji kada poduzeće bilježi smanjenje profita što je rezultat ekonomske recesije, neefikasnosti ili aktivnosti konkurencije. Karakteristike navedene strategije su smanjenje rashoda poslovanja, smanjenje imovine i generiranje prihoda. Jednostavno rečeno menadžeri se odlučuju na strategiju redukcije u kriznim i ključnim vremenima. Menadžer definira probleme u poduzeću, te želi postići maksimum u budućnosti. Zbog navedene situacije odlučuje se na prodaju imovine i smanjenje asortiman kako bi se poduzeće fokusiralo na proizvode ili usluge koje mu donose dobit. Redukcija se odnosi na rezanje rashoda na mjestima gdje se neće uništiti temeljne i važne kompetencije poduzeća. Cilj je stvoriti temelje za novi rast poduzeća. Ako redukcija ne bude uspješna menadžer mora odlučiti isplati li se spašavati poduzeće zaduživanjem ili je potrebno provesti stečaj, odnosno gašenje poduzeća.

2.5. Uloga menadžera u oblikovanju strategije

Uloga menadžera je ključna za oblikovanje strategije. Bez obzira na vlasničku i organizacijsku strukturu poduzeća menadžer je temelj oblikovanja i provođenja strategije. Menadžeri usmjeravaju poslove, ljude i operacije te predstavljaju ključan faktor u ostvarivanju postavljenih individualnih i kolektivnih organizacijskih ciljeva određenog poslovnog sustava. Funkcije menadžmenta su prema Druckeru: „postavljanje ciljeva (planiranje), organiziranje, motiviranje i komuniciranje, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata te angažiranje i razvoj osoblja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:70)“.

Temeljna uloga menadžera u oblikovanju je oblikovanje strategije i planiranje aktivnosti. Na temelju funkcije planiranja menadžeri utvrđuju strategiju, odnosno ciljeve organizacije. „Efekti planiranja su: koordinacija napora kojom se definira set pravila ponašanja u izvršavanju planova, priprema za promjenu jer je planiranje osnovni način neutralizacije rizika koji dolazi iz okoline poduzeća, postavljanje standarda postignuća i rezultata koji se očekuju čime se ostvaruju pretpostavke za praćenje izvršenja plana, razvijanje menadžera kroz sistematičan, strukturirani proces izgradnje kompetencija (Pfeifer, 2006:29)“. Donošenje odluke o strategiji poduzeća uključuje razmatranje tehničkih, ekonomskih, financijskih i političkih elemenata. Menadžer kao temeljna osoba koja oblikuje strategiju podržava i vodi niz strateških napora, uključujući igranje ključne uloge u izradi godišnjih i dugoročnih strateških planova. Ovaj je položaj ključan za sposobnost poduzeća da uspostavi svoje kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove u visoko dinamičnoj okolini. On je odgovoran za razvoj i nadzor korporativnih strategija poduzeća kako bi podržao ciljeve rasta uz jačanje poslovne jezgre za razvoj i održavanje konkurentske prednosti.

Menadžer surađuje s unutarnjim i vanjskim dionicima i vodi višefunkcionalne timove u razvoju poslovnih operativnih strategija. Uspjeh u ovoj ulozi zahtijeva snažnu stratešku i analitičku orijentaciju zajedno s izuzetnim komunikacijskim vještinama kao i vrlo razvijenom suradničkom prirodom. Analizom menadžerskih vještina i funkcija postavljaju se temeljne uloge menadžera u oblikovanju strategije. Zadaća menadžera je skupiti ključne podatke, poput performansi konkurenta, operativnih performansi, inovacija i potencijalnih tržišta. Do navedenih informacija dolazi iz različitih vanjskih i unutarnjih izvora. Informacije će poslužiti i kao temelj za odlučivanje prilikom donošenja dugoročne strategije. Menadžer je odgovoran za vođenje strateške vizije na svim aspektima poslovanja. Ujedno, menadžer je odgovoran za razvoj decentraliziranog procesa planiranja aktivnosti i osiguravanje njegovog usvajanja u svim djelatnostima. On upravlja razvojem korporativnih planova i proračuna te ima glavnu ulogu u svim aktivnostima poduzeća. U ovom slučaju menadžer utvrđuje i pregledava ključne strateške prioritete i prevodi ih u djelotvorne i kvantitativne planove. Također, podržava postupak strateškog planiranja kako bi se osiguralo da je taj proces pravovremen, usmjeren i dodaje vrijednost. Na menadžera se prilikom oblikovanja strategije može gledati kao na voditelja provedbe strategije u cijelom poduzeću. On pruža prijeko potrebnu podršku u izradi pojedinih strategija odjeljenja. Usklađuje svakodnevne aktivnosti s postavljenim strategijama. Njegova je dužnost pregledati, upravljati i analizirati postojeće poslovne strategije kako bi osigurao usklađenost s općom strategijom poduzeća.

Uvjeti konkurencije na svjetskom tržištu, velika kompleksnost i dinamičnost poduzeća i njegova okruženja zahtijeva učinkovito upravljanje i djelotvorno odlučivanje. Pravovremeno dobivanje kvalitetnih informacija postaje glavno sredstvo za ostvarenje prednosti pred konkurencijom. Menadžeri su odgovorni za upravljanje znanjem, odnosno za upravljanje informacijama, kvalitetom i ljudskim kapitalom. Menadžment vodi organizaciju u smjeru kojem ona želi biti i upravo je zbog toga menadžment poslovanja temelj uspjeha ili neuspjeha. Prema Thompson i suradnicima (2008) menadžerski zadaci prilikom provedbe strategije su kako slijedi:

- „Izgraditi organizaciju stručnostima, sposobnostima i sredstvima pomoću kojih će se uspješno provoditi strategija.
- Raspodijeliti sredstva s ciljem uspješne provedbe strategije i operativne izvrsnosti.
- Uvesti politike i postupke koji će olakšati provedbu strategije.
- Usvojiti najbolje prakse i kontinuirano poboljšavati način izvršavanja aktivnosti vrijednosnoga lanca.
- Uvesti informacijske i operativne sustave koji će zaposlenima omogućiti uspješno izvođenje njihovih strateških uloga.
- Izravno povezivati nagrade i kazne s ostvarenjem strateških i financijskih ciljeva te s uspješnom provedbom strategije.
- Radno okruženje i organizacijsku kulturu uskladiti sa strategijom.
- Postići predanost vodstva poduzeća procesu implementacije i poboljšanja provedbe strategije (Thompson i dr., 2008:319)“.

Izvršenje navedenih menadžerskih zadataka ima odlučujući utjecaj na to hoće li ishod biti uspješan, neuspješan ili između. Uspješna provedba strategija je kod većih organizacija kompleksnija te ovisi u većoj mjeri o vještinama menadžera.

2.6. Upravljanje promjenama

Sve se više poduzeća natječe u turbulentnim, brzorastućim tržištima koje karakteriziraju brza tehnološka promjena, kratki životni ciklusi proizvoda (uzrokovani ulaskom velikih novih konkurenata na tržište), česti konkurentski potezi te brzo promjenjivi zahtjevi i očekivanja kupaca, a sve se to događa istovremeno. Poduzeća u takvim industrijama moraju kontinuirano pratiti konkurenciju i razvoj industrije u kojoj posluju.

„Najveći izazov stvaranja strategije u turbulentnom tržišnom okruženju jest upravljanje promjenom (Thompson i dr., 2008:206)“. U današnjoj globalnoj ekonomiji gdje su najvažniji poslovni ciljevi brzina, kvaliteta, fleksibilnost i niska cijena, provedba odnosno kvalitetno upravljanje promjenama može dovesti do značajnih rezultata. Vrijeme u kojem posluju poduzeća nije konstantno niti predvidljivo, promjene su stalne na svjetskim, globalnim tržištima, a stupanj tehnoloških promjena dovodi do novih ciljeva i strategija u poslovnim organizacijama. Novi ciljevi i strategije zahtijevaju promjene na svim organizacijskim razinama.

Danas su poslovni procesi orijentirani globalno (globalni marketing, globalni proizvodi), poduzeća se spajaju, otvorena su prema okolini i svijetu, a temelj nove ekonomije postale su moderne i globalne kompanije koje posluju širom svijeta. Prouči li se bilo koja gospodarska djelatnost primjećuje se da se ona razlikuje u 1990-im u odnosu na danas. Također, one se u odnosu na 1980. znatno razlikuju. Sve industrije i djelatnosti od poljoprivredne, prehrambene, automobilske do bankarstva, farmacije, elektrike, telekomunikacije itd. u određenim vremenskim periodima prolaze kroz velike promjene. Činjenica je da se kompletne gospodarske grane drastično mijenjaju, kao posljedica toga je da se i tvrtke unutar tih grana iz dana u dan suočavaju s promjenama.

Teško je predvidjeti vrste, vrijeme i mjesto promjena. One su nešto na što poduzeće i menadžeri moraju računati. Menadžeri moraju gledati promjene kao prigodu za preobrazbu kompanije, a ne kao prijetnju. Odlučuju se na promjene unutar poduzeća kako bi odgovorili na pojavu nove tehnologije, novih konkurenata, otvaranju novih tržišta, zahtjevu za ostvarenje boljih rezultata. U tim situacijama poduzeća razvijaju nove koncepte koji su osmišljeni kao pomoć za prevladavanje prepreka i poboljšanje poslovnih rezultata. Većina spomenutih programa se može se svrstati u neku od sljedećih kategorija:

- „Strukturne promjene – takvi koncepti imaju pogled na poduzeće kao na skup funkcionalnih dijela. Ovu vrstu promjene menadžer provode angažiranjem savjetnika. Pokušavaju reorganizacijom organizacijske strukture poboljšati rezultate. Karakteristični primjer strukturnih promjena su spajanja, akvizicije, konsolidacija i ukidanje operativnih jedinica.

- *Rezanje troškova* – Prva aktivnost koju svaki menadžment provodi u nepovoljnoj financijskoj i poslovnoj situaciji. Takav program je usmjeren na *uklanjanje onih aktivnosti koje nisu od ključne važnosti za poduzeće*. U nepovoljnom vremenskom razdoblju koja su karakteristična za razdoblja recesije i sl., fokus je menadžmenta na aktivnosti i operacije koje nisu profitabilne.

- *Procesne promjene* – ovim konceptom se nastoji promijeniti način izvršavanja određenog posla. Kompletna promjena načina poslovanja se naziva reinženjering te ću je u nastavku rada detaljnije analizirati.

- *Kulturalne promjene* – Koncept koji je okrenut ljudskoj stani poduzeća. Na primjer odnosima između zaposlenika ili odnosima menadžera i zaposlenika. Primjer kulturalne promjene je „prelazak zapovjedno kontrolnog menadžmenta na participativno odlučivanje“ (Luecke, 2003:8-9)“.

Svaka promjena u poduzeće unosi veliki broj međusobno povezanih elemenata koji se mogu svrstati u različite programe promjena. Promjene su dio života organizacije i kao takve su neophodne za razvoj. Učinkovito vođenje promjena uzima u obzir sve čimbenike koji uzrokuju promjenu. Poduzeća zbog navedenih razloga moraju konstantno mijenjati strategiju i pratiti promjene na tržištu. Prilikom suočavanja s brzom promjenom, poduzeće može zauzeti jedan od tri strateška stava:

- „Reagirati na promjenu - Poduzeće može odgovoriti na suparnikov novi proizvod boljim proizvodom. Može se suprotstaviti neočekivanoj promjeni u kupčevim ukusima i potražnji novim dizajnom proizvoda ili novom ambalažom, ili prebacivanjem svojeg oglašivačkog težišta na druga proizvodna svojstva. Reagiranje je defenzivna strategija, ne otvara nove prilike, no ipak je nužna komponenta u arsenalu opcija jednoga poduzeća“ (Thompson i dr. 2008:206).

- „Anticipirati promjenu, praviti planove za suočavanje s očekivanim promjenama te primijeniti planove kad se promjene dogode (korigirajući ih po potrebi). Anticipirati

znači gledati unaprijed radi analize onoga što se može dogoditi, a zatim se pripremiti i pozicionirati za budućnost. To podrazumijeva proučavanje kupčeva ponašanja, kupčevih potreba i kupčevih očekivanja kako bi se dobio uvid u razvoj tržišta u budućnosti, te pravovremeno prikupljanje potrebnih proizvodnih i distribucijskih sposobnosti. Kao i reagiranje na promjenu, predviđanje promjene također je u osnovi defenzivno, budući da se sile izvan poduzeća nalaze na vozačevu sjedalu. Međutim, anticipacija može otvoriti nove prilike, pa se može reći da je ona bolji način upravljanja promjenom od čiste reakcije“ (Thompson i dr. 2008:207).

- Povesti promjenu. Vođenje promjene zahtijeva pokretanje tržišnih i konkurentskih sila na koje su ostali prisiljeni odgovoriti - to je ofenzivna strategija čija je namjera posjesti poduzeće na sjedalo vozača. Voditi promjenu znači biti prvi koji će plasirati važan novi proizvod ili uslugu. To znači biti tehnološki vođa, plasirati proizvode sljedećih generacija na tržište prije konkurenata te imati proizvode čije karakteristike i svojstva oblikuju kupčeve preferencije i očekivanja. To znači proaktivno nastojati postaviti pravila igre“ (Thompson i dr., 2008:208).

Zaključno, strategija poduzeća na tržištu u 21 stoljeću obuhvaća sva tri navedena strateška stava. Najuspješnija poduzeća konstantno provode promjene ovisno o tome kako se tržište razvija.

2.7. Strateški menadžment mikro, malih i srednjih poduzeća

Unutar teorije, zakonodavstva i gospodarskoj praksi ustalila se kategorizacija poduzeća na mala, srednja i velika. Zbog razlike definicije malih, srednji i velikih poduzeća između država teško je usporediti predmetne pojmove u jednoj zemlji u odnosu na drugu. Razlikovanje poduzeća prema veličini temelji se na različitim kriterijima, prema: broju zaposlenih, vrijednosti uloženog kapitala, veličine ostvarenog godišnjeg prometa, prihoda, ukupnoj vrijednosti aktive/pasive, vrijednosti stalnih sredstava. Definiranje veličine poduzeća je zakonski regulirano, te se mala poduzeća dijele na: mikro, male i srednje subjekte. U ovom poglavlju predstaviti će se podjela poduzeća, analizirati će se njihov udjel u gospodarskoj aktivnosti, predstaviti će se strategije rasta, te će se analizirati uloga menadžera kao temelja provedbe strategije. Mikro, mala i srednja poduzeća obuhvaćaju 99% svih poduzeća u Europi; njihov udio u ukupnim izdvajanjima za europski BDP iznosi više od dvije trećine i osiguravaju 75 milijuna radnih mjesta u privatnom sektoru. Kriteriji razvrstavanja subjekata u sektoru mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj se definiraju sukladno

Zakonu o računovodstvu i sukladno Zakonu o poticanju malog gospodarstva. Pa se tako u Zakonu o računovodstvu (2015) poslovni subjekti dijele na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na posljednji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se kreiraju financijski izvještaji (Zakon o računovodstvu (2015) dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html ,preuzeto 01.05.2020). Nadalje, u istome zakonu članak 5. definira „Pokazatelje na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici:

- ukupne aktive
- ukupni prihoda
- prosječan broj radnika unutar poslovne godine.

Mikro poslovni subjekti su oni koji ne prelaze sljedeće granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 2.600.000,00 kuna
- ukupni prihod 5.200.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika.

Sljedeća kategorija su mali poslovni subjekti. Oni ne prelaze sljedeće granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna
- prihod 60.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Posljednja promatrana kategorija su srednji poslovni subjekti. Oni ne prelaze sljedeće granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna
- prihod 300.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.“

(Zakon o računovodstvu, (2015) dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html, preuzeto 01.05.2020.)

Ovakva podjela ima relativnu vrijednost jer se kriteriji mijenjaju ovisno o svrsi razvrstavanja, stupnju tehničke opremljenosti poduzeća, djelatnosti kojom se bavi, zemlji kojoj pripada. Za porezne svrhe veličina poduzeća je manje bitna od njegove dobiti, u razvijenim tržišnim gospodarstvima mala privatna poduzeća imaju pravo na popuste, raste poticaje i samim time manju poreznu stopu.

Prema Kariću (2006:) mala poduzeće imaju barem dva, ako ne i više sljedećih obilježja: upravljanje poduzećem mora biti samostalno, budući da je menadžer obično i vlasnik poduzeća, kapital osigurava i drži u vlasništvu neki pojedinac ili manji broj pojedinaca, područje na kojem poduzeće posluje pretežito je lokalno, premda tržište ne mora biti lokalno, poduzeće je malo u usporedbi s većim konkurentima u njegovoj grani djelatnosti.

Iz navedenih karakteristika vidljivo je s kakvim se problemima susreću mikro i mala poduzeća. Također, vidljivo je iz podjele prema Zakonu o računovodstvu kako je velika granica između malog i srednjeg poduzeća. Malo poduzeće može biti na granici prema promatranim pokazateljima. Poanta podjela je osiguravanje ravnopravne tržišne utakmice od strane javnih tijela što se u najvećem dijelu odnosi na poticaje, kredite i druge potporne programe.

Najznačajnije karakteristike mikro, malih i srednjih poduzeća su fleksibilnost, inovativnost i samostalnost u odnosu na velike sustave. Najveći nedostatak mikro i malih poduzeća su resursi. Širok raspon odlučivanja koji vlasnik ima u malom poduzeća povećava odgovornost za poslovni uspjeh. Potrebno je istaknuti kako vlasnik često obnaša više uloga iz čega proizlazi neorganiziranost posla.

Prema Lackoviću (2000) razliku između uspjeha i neuspjeha mikro i malog poduzeća čini menadžer. Srednja poduzeća su razvila svoje poslovanje i uspješno su napravila tranziciju i rast poslovanja. Mikro, mala i srednja poduzeća brže odgovaraju na zahtjeve tržište jer su „pokretnija“ nego li velike organizacije, na taj način pridonose i jačanju konkurencije. Pokretačka su snaga razvoja, inovativnosti i učinkovitosti. Uspješnost nacionalnih gospodarstava ovisi o konzistentnosti i transparentnosti malih i velikih poduzeća. „Bitna je značajka promjena u hrvatskom gospodarstvu raspad velikih sustava te formiranje i osnivanje velikog broja malih poduzeća (Lacković, 2000:265)“. Najveći problem velikog broja malih

poduzeća je spontanost pri nastanku, opća nelikvidnost u državi tj. trend neplaćanja te graničenje s uvjetima stečaja ili bankrota. Čimbenici koji su u mogućnosti pomoći razvoj malih poduzeća su državna regulativa, gospodarska komora, te sveučilišta i veleučilišta.

Stvaranje uvjeta za razvoj malih i srednjih poduzeća zahtijeva usklađenu državnu politiku kojom se obuhvaćaju aktivnosti različitih područja – od obrazovanja i znanosti, uklanjanja administrativnih prepreka i prevelike propisanosti, do jačanja potpornih institucija poduzetništva i poslovne infrastrukture, te regionalnog razvoja. Poduzetnička klima u Hrvatskoj u snažnom je rastu i sve je više poduzetnika koji pokreću posao zbog dobre prilike, a ne iz nužde. Iz određenih analiza poduzetništva vidljivo je da u Hrvatskoj ne manjka poduzetničkih zamisli i interesa, ali ni povjerenja da se novim poslovnim zamislima mogu ostvarivati javni i osobni interesi. Ono što je potrebno unaprijediti su mehanizmi za konačnu i potpunu izvedbu poduzetničkih projekata, čime se stvara takva poduzetnička klima koja je poticajna za gospodarski i ukupni društveni razvoj. U nastavku će se predstaviti stanje mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

2.8. Analiza stanja mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) u Republici Hrvatskoj niz godine provodi neovisna istraživanja vezana uz djelovanje mikro, malih i srednjih poduzeća s ciljem definiranja problema poslovanja i predlaganja rješenja. Njihovo djelovanje se odnosi na savjetovanje vladinih institucija radi izgradnje zakonodavnog i institucionalnog kapaciteta Vlade za dizajniranje i implementiranje djelotvornih i ne diskriminirajućih politika razvoja malih i srednjih poduzeća, te organiziranje aktivnosti koje trebaju omogućiti malim i srednjim poduzećima da se o njihovim problemima čuje i raspravlja u javnosti, te da se preporuke prezentiraju Vladi radi postizanja konkretnih rješenja. Ujedno CEPOR već godinama objavljuje izvještaje o stanju rane poduzetničke aktivnosti u RH od 2002. godine. Navedeno istraživanje prati: „poduzetničku aktivnost na individualnoj razini i poduzetničku okolinu kroz faze poduzetničkog ponašanja (od prepoznavanja poslovnih prilika, preko namjera, do pokretanja i rasta poslovnog pothvata, te izlaska iz poduzetničke aktivnosti) i kroz obilježja poduzetničkog ponašanja (kompetencije, strah od promašaja, društveni status). GEM projekt godišnje objavljuje indikatore ukupne poduzetničke aktivnosti i poduzetničke okoline, u obliku izvještaja globalnih rezultata (svih uključenih zemalja) te izvještajem za svaku pojedinu zemlju“ (CEPOR - GEM Global Entrepreneurship Monitor, 2020). Potrebno je istaknuti kako rezultate GEM istraživanja

koriste međunarodne institucije (EU, Svjetska banka, OECD, EBRD) i vlade u oblikovanju svojih politika prema poduzetništvu.

Navedeno istraživanje postalo je temeljni izvor informacija prilikom proučavanja mikro, malog i srednjeg poduzetništva. Srednja poduzeća rastom i razvojem poslovanja ulaze u strateško poslovanje, ali mikro i mala poduzeća zbog nedostatka resursa u većini slučaja imaju intuitivnu i implicitnu strategiju prema kojoj planiraju i organiziraju svoje aktivnosti. Za razliku od srednjih i velikih poduzeća mikro i mala poduzeća nemaju službenu, odnosno eksplicitno definiranu strategiju. Vlasnik poduzeća, odnosno direktor je u poziciji strateškog menadžera. Zbog nedostatka vremena i resursa on često obavlja više funkcija u poduzeću. Međutim, odsustvo pisane strategije ne znači da mikro i mala poduzeća nemaju strateško djelovanje, samo je često teško definirati događa li se rast poslovne aktivnost zbog strateškog menadžmenta ili se događa pad poslovne aktivnosti zbog nedostatka strateškog menadžmenta.

CEPOR u 2011. godini započeo s projektom izrade redovnog godišnjeg Izvješća koje prikazuje važne aspekte sektora mikro malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Prema Izvješću (CEPOR, 2019) u 2018. godini mala i srednja poduzeća važan su čimbenik za gospodarske strukture RH. U tablica 1. nalazi se prikaz strukture poduzeća s obzirom na veličinu od 2014. do 2018. godine

Tablica 1. - Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2014. do 2018. godine

	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	104.116	99,7	106.221	99,7	114.156	99,7	119.752	99,7	130.757	99,7
Mikro i mala poduzeća	102.895		105.029		112.809		118.352		129.259	
Srednja poduzeća	1.221		1.192		1.347		1.400		1.498	
Velika poduzeća	354	0,3	348	0,3	327	0,3	329	0,3	360	0,3
Ukupno	**104.470**	**100**	**106.569**	**100**	**114.483**	**100**	**120.081**	**100**	**131.117**	**100**

Izvor: Analiza financijskih rezultata poslovnih subjekata RH u 2014. – 2018. godine'', FINA, 2019, CEPOR, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019, str. 14.

Tablica 1. prikazuje strukturu gospodarstva Republike Hrvatske. Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća ima udio od 99,7 % u ukupnom broju poduzeća. Pozitivno je što je u promatranom razdoblju zabilježena tendencija rasta ukupnog broja poduzeća u svim sektorima.

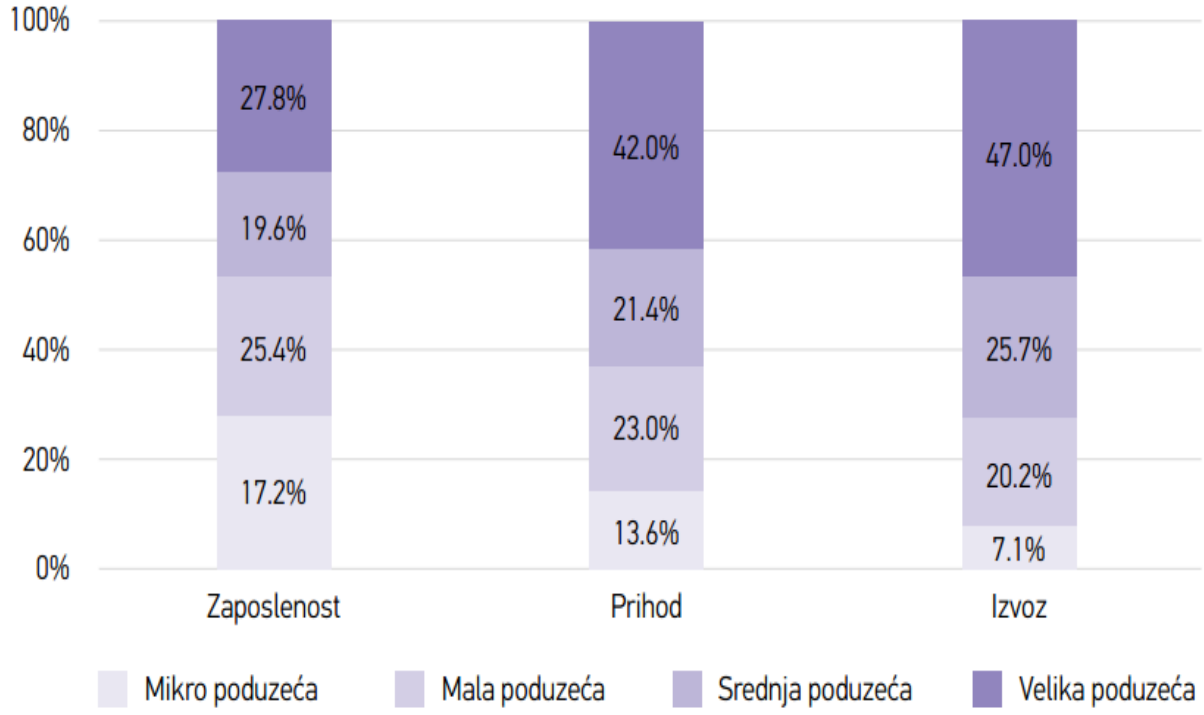
Sljedeći analizirani kriteriji su broj zaposlenih, udio u zaposlenosti, prihodi i izvoz. Podaci su prikazani u tablici 2.

Tablica 2. - Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2017. i 2018. godini

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2017.	2018.	2017.	2018.	2017.	2018.	2017.	2018.
Broj zaposlenih	242.867	255.819	229.752	238.392	173.713	184.278	236.552	261.465
Zaposlenost (udio)	*27,5%*	*27,2%*	*26,0%*	*25,4%*	*19,7%*	*19,6%*	*26,8%*	*27,8%*
Ukupan prihod (mil. kn)	94.384	102.094	161.307	172.766	148.281	161.166	274.423	315.134
Ukupan prihod (udio)	*13,9%*	*13,6%*	*23,8%*	*23,0%*	*21,8%*	*21,4%*	*40,5%*	*42,0%*
Izvoz (000 kn)	10.121.387	10.431.958	26.989.911	29.670.621	35.254.300	37.874.363	65.477.447	69.204.745
Izvoz (udio)	*7,3%*	*7,1%*	*19,6%*	*20,2%*	*25,6%*	*25,7%*	*47,5%*	*47,0%*

Izvor: Analiza financijskih rezultata poslovnih subjekata RH u 2014. – 2018. godine'', FINA, 2019, CEPOR, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019, str. 15.

Tablica 2. prikazuje kako sektor mikro, malih i srednjih poduzeća u 2018. godini ostvaruje 58% od ukupnog prihoda ostvarenog na razini Hrvatske. Pozitivno je što su ukupni prihodi mikro poduzeća u 2018. godini porasli za 8,2%, a malih poduzeća za 7,1%, zatim srednjih za 8,7%, dok je povećanje kod velikih poduzeća iznosilo 14,8% u odnosu na 2017. godinu. Navedeni podaci su potvrda kako gospodarska aktivnost u Republici Hrvatskoj raste. Nadalje, vidljivo je kako je u ukupnom izvozu, mikro, mala i srednja poduzeća u 2018. godini sudjeluje s udjelom od 53%. Prema posljednjem CEPOR-ovom izvješću o mikro, malim i srednjim poduzećima ona zapošljavaju gotovo tri četvrtine svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj. Pokretač su svih gospodarskih aktivnosti i generator zapošljavanja i izvoza. Zbog navedenog razloga države potiču otvaranje novih poslovnih pothvata.



Grafikon 1. - Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2018. godini

Izvor: Analiza financijskih rezultata poslovnih subjekata RH u 2014. – 2018. godine'', FINA, 2019, CEPOR, Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019, str. 16.

Graf 1. prikazuje kako mikro poduzeća ostvaruju udio od 27,2% u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske i tim se rezultatom gotovo izjednačuju s velikim poduzećima vezano uz kategoriju zaposlenosti. Logično, najmanje udjele ostvaruju u ukupnim prihodima i izvozu. Velika poduzeća s druge strane ostvaruju najveći udjel u ukupnoj zaposlenosti, prihodima i izvozu. Analizom navedenih pokazatelja vidljivo je kolika je važnost mikro, malih i srednjih poduzeća. Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima mikro, mala i srednja poduzeća su fleksibilna i inovativna. Cilj svakog takvog poduzeća je rast i razvoj u svrhu ostvarivanja poslovnih rezultata koji će ih svrstati među velika poduzeća. Temelj uspjeha je ideja, znanje, resursi i menadžment. Najveća pomoć mikro, malim i srednjim poslovnim subjektima je potpora u vidu savjeta, edukacije i financiranja. Na temelju vizije vlasnika koji je u većinu slučaja i menadžer mikro, malo i srednje poduzeće može ostvariti rast i održivo poslovanje. Iz razloga što menadžment nema dovoljno resursa za zapošljavanje kvalificiranog kadra javne institucije bi morale osigurati sredstva za pomoć poduzetnicima i menadžerima u vidu savjetovanja, edukacije i pružanja informacija.

2.9. Strateški menadžment u uvjetima COVID 19

Krajem 2019. te tijekom 2020. godine svijet se globalno suočio s epidemiološkom krizom s kakvom nije bio suočen već stoljećima, pri čemu su posljedice te pandemije još nesagledive. Međutim, izvjesno je kako je pandemija nametnula između ostalih i brojne ekonomske izazove.

Novi koronavirus pojavio se 2019. godine. Nazvan je SARS—CoV-2, te je zabilježen u Kini krajem 2019. Bolest uzrokovana tim virusom naziva se COVID-2019, te je povezan s virusom SARS iz 2003. jer navedena dva virusa imaju slične karakteristike, no za sada još uvijek nema dovoljno podataka, odnosno oni su nepotpuni. Kao i COVID-19 SARS se pojavio krajem 2002. godine u Kini. U razdoblju od osam mjeseci 33 države su prijavile više od 8000 slučajeva zaraze virusom SARS-a. Tada je od SARS-a umrla jedna od deset zaraženih osoba. Iako se navedeni virusi prenose s osobe na osobu i mogu imati slične simptome, ta dva virusa su vrlo različita te se stoga i ponašaju drugačije. U prvoj polovini 2020. g još nije odobren lijek ili vakcina za tretman bolesti. Prevencija je slična kao i kod ostalih tipova gripe gdje potrebno imati adekvatnu higijenu ruku i sigurnu prehranu. Jedna od preporuka je izbjegavanje bliskog kontakta sa svima koji pokazuju simptome respiratornih bolesti poput kašlja i kihanja. Veliki broj znanstvenika pokušava pronaći lijek za navedeni virus. Ključni dio upravljanja pandemijom COVID-19 jest smanjivanje epidemiološke krivulje, tj. smanjivanje broja slučajeva na vrhuncu epidemije. Navedeni proces omogućava zdravstvenom sustavu da se nosi sa pandemijom i ne bude zagušen. Jedna od preporuka za stanovništvo je socijalno distanciranje. Navedena preporuka sprječava blisku i čestu interakciju te samim time ne šire zaraznu bolest.

Međutim navedene mjere imale su značajan utjecaj na gospodarske aktivnosti. Mjere su ograničile slobode i kretanje ljudi, te je proglašena karantena za većinu djelatnosti. Mnogi poslovni subjekti su zatvorili svoje poslovanje, dok su pojedini poduzetnici koji su nastavili raditi, primorani smanjiti svoje kapacitete te preusmjeriti poslovne procese. Također, države su zatvorile granice pa je većina poslovnih subjekta prestala s procesom izvoza. Otkazani su letovi, sportski događaji, vjerska okupljanja i svi događaji gdje se nalazi veći broj ljudi. Vlade svih država pokušavaju pomoći gospodarstvu u borbi za očuvanje radnih mjesta.

Od navedenih posljedica nije pošteđeno niti gospodarstvo SAD-a. Mikro, mala i srednja poduzeća su se potrudila dati brz odgovor na novonastalu situaciju i potpunu blokadu gospodarskih aktivnosti. Za neke i radikalnim zaokretom pristupa u poslovanju, pokušali su

izbjeći zatvaranje svojih poduzeća, pa su tako na primjer restorani radili samo dostavu hrane, teretane su održavale on-line treninge i slično[1]. U SAD-u, vlada je poduzetnicima odlučila pomoći povoljnim zajmovima kojima je cilj bio održavanje gospodarski aktivnosti, te zadržavanje broja zaposlenih, odnosno isplata plaća.

Kako se ne nazire kraj pandemiji, menadžment poduzeća se nije mogao samo osloniti na potpore vlade, nego su bili primorani dalje tražiti načine kako racionalizirati troškove, uspostaviti nove modele poslovanja, te provedbe svojih djelatnosti, te na taj način opstati na tržištu. Američki portal namijenjen savjetovanju malih i srednjih poduzeća u SAD-u – Harvard Business School Working Knowledge – nedavno je objavio rezultate nacionalnog anketiranja obujma utjecaja Covid-19 na poslovanje u Americi i načina na koje su mala i srednja poduzeća reagirala. Prema informacijama urednice tog portala Danielle Kost (2020) preko 130.000 američkih malih poduzeća je značajno pogođeno Covid-19 te se odlučilo na privremeno obustavljanje poslovanja početkom ožujka 2020. g. U razdoblju od ožujka do srpnja 2020. g čak je u 50% navedenih poduzeća došlo do trajnog zatvaranja poduzeća[2]. S druge strane, poduzeća koja uspijevaju održati kontinuitet poslovanja u značajnoj su mjeri morala inovirati i digitalizirali svoje strategije. Međutim tek je 30% od ukupno ispitanih 10.931 vlasnika/menadžera prijavilo da je kontinuitet održalo inoviranjem proizvodnog asortimana[3].

Tablicom 3. predstavljene su neke od strateških odluka vezanih uz digitalizaciju poslovanja kojima su američka mala poduzeća reagirala na uvjete nametnute nastupanjem pandemije Covid-19.

[1] Prema podatcima poslovnog portala Harvard Business School – Working Knowledge specijaliziranog za savjetovanje poduzetnika u SAD-u dospupno putem poveznice: https://hbswk.hbs.edu/item/how-to-help-small-businesses-survive-covid-s-next-phase ,preuzeto 20.09.2020. godine)

[2] Anketno ispitivanje utjecaja Covid-19 na poslovanje malih poduzeća u SAD obavljeno je tijekom 2020. g od strane poslovnih web portala kao što su Yelp i Alignable. U ovom završnom radu interpretirani su samo najzanimljiviji pokazatelji. Detaljniji uvid raspoloživ je na https://hbswk.hbs.edu/item/how-to-help-small-businesses-survive-covid-s-next-phase?cid=spmailing-32508292-WK%20Newsletter%2009-09-2020%20(1)-September%2009,%202020)

[3] Prema podatcima mjesečnih izvještaja Alignable June 2020 raspoloživom na https://www.alignable.com/forum/road-to-recovery-report-july-2020

Tablica 3. Strateški odgovori malih poduzeća u SAD-u na Covid-19

Strateške odluke	Broj poduzeća
Oglašavanje i prodaja putem društvenih mreža	2981
Rezanje troškova tradicionalnog reklamiranja	2556
Oglašavanje i prodaja putem emaila	2087
Uvođenje prodaje putem web stranica	1063
Oglašavanje i prodaja putem posredničkih web portala	588

Izvor: preuređeno prema Alignable izvješću (https://hbswk.hbs.edu/)

Vlada Republike Hrvatske je po uzoru na ostale države svijeta donijela mjere za očuvanje radnih mjesta. Njihov cilj je zaštititi poslodavce kojima je pandemija virusa COVID-19 ugrozila gospodarsku aktivnost. Ciljane skupine poslodavaca su:

- poslodavci iz sektora:
    - djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića,prijevoza i skladištenja,
    - radno intenzivne djelatnosti unutar prerađivačke industrije: tekstil, odjeća, obuća, koža, drvo i namještaj
    - poslodavci koji ne mogu obavljati djelatnost sukladno Odlukama Stožera civilne zaštite (nacionalnog, županijskog, jedinica lokalne samouprave),
    - i drugi poslodavci koji mogu dokazati utjecaj posebnih okolnosti (Potpore za očuvanje radnih mjesta, 2020.).

Veliki broj poslovnih subjekata ističe kako će im trebati jako dug vremenski period za oporavak zbog COVIDA 19. Najviše su pogođene sljedeće djelatnosti (Koronakriza upropastila je mnoge tvrtke u Hrvatskoj, 2020.).

1. Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića
2. Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima
3. Ostale uslužne djelatnosti: frizerski saloni, saloni za uljepšavanje, pranje i kemijsko čišćenje tekstila, djelatnosti njege i održavanja tijela
4. Kopneni prijevoz i cjevovodni transport

Djelatnosti putničkih agencija, organizatora putovanja i ostale rezervacijske usluge Intervencija države kojom je osigurala iznos minimalne plaće poslodavcima za svakog radnika u pogođenim djelatnostima, pod uvjetom da nema otkaza, ublažila je rast broja nezaposlenih. Država je najveći dio financijskog tereta preuzela na sebe, što će se u bliskoj budućnosti zasigurno i osjetiti.

Tablica 4. - Statistika korisnika potpore za očuvanje radnih mjesta - ožujak 2020.

	Broj korisnika potpore	Broj radnika	Isplaćena sredstva	Udio poslodavaca
Mikro poduzetnici - do 10 radnika	77.661	196.644	632.813.775 kn	91,74 %
Mali poduzetnici - od 11 do 50 radnika	5.908	122.406	395.129.215 kn	6,98 %
Srednji poduzetnici - 51 do 250 radnika	924	95.673	306.885.397 kn	1,09 %
Veliki poduzetnici - više od 251 radnika	163	86.922	278.691.071 kn	0,03 %
Ukupno	84.656	501.645	1.613.519.458 kn	100 %

Izvor: Statistika korisnika potpore za očuvanje radnih mjesta - ožujak 2020., dostupno na: https://mjera-orm.hzz.hr/korisnici-potpore/statistika-ozujak-2020/ , preuzeto: 20.08.2020.

Najznačajnija potpora je financijska pomoć u iznosu od 3.250,00 kuna za mjesec ožujak po radniku koji radi u punom radnom vremenu, te iznos od 4.000,00 kuna za mjesec travanj i svibanj po radniku koji radi u punom radnom vremenu. Također, donesen je veliki broj mjera koji se odnose na otpis dugovanja za poduzeća kojima je zabranjen rad. Velikom broju

poduzeća rad je zabranjen ili znatno otežan što je rezultiralo smanjenjem gospodarske aktivnosti. Broj korisnika potpore za ožujak 2020. godine je prikazan tablicom 4. Unatoč, određenom olakšanju, mikro i mala poduzeća koja su i inače ranjivija od srednjih i velikih poduzeća zabrinuta su za dugoročniji kontinuitet poslovanja te počinju razmišljati strateški. Strategija na taj način predstavlja jedini koncepcijski alat za borbu s neizvjesnom budućnošću, te se u nastavku rada preispituje na koji su način strateški reagirali poduzetnici u RH.

3. Opis istraživanja – poslovni slučajevi

U ovom je završnom radu kao predmet empirijskog istraživanja izabrano tri poduzeća - Grad-export d.o.o. sa sjedištem u Vinkovcima, Bor-plastika d.o.o. sa sjedištem u Kneževim Vinogradima i Alfa Car d.o.o., sa sjedištem u Donja Dubrava. Kriterij izbora navedenih poduzeća bila je njihova medijska eksponiranost i raspoloživost sekundarnih izvora informacija (web stranice, medijski napisi na poslovnim portalima te servisima poslovnih i financijskih podataka). Navedena poduzeća su na krizu odgovorila strateškim zaokretima u ciljanim tržištima, inovacijom asortimana i sl. mjerama, te na taj način održala kontinuitet poslovanja.

U nastavku je predstavljen prikaz izabranih poslovnih slučajeva. Navedena poduzeća na temelju uvođenja novog proizvoda za kojima se pokazala potreba na tržištu, ostvarili su novi prihod koji im je pomogao u zadržavanju postojećeg kapaciteta i stanja poslovanja.

3.1. Grad-export d.o.o.

Grad-export d.o.o. je poduzeće sa sjedištem u Vinkovcima, osnovano 29. prosinca 1995. godine. (Sudski registar, dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:030025213, preuzeto 21.09.2020). Kao predmet poslovanja poduzeće je registrirano za cijeli niz aktivnosti proizvodnje, te unutarnje i vanjske trgovine Dominantna aktivnost kojom se poduzeće bavi izrada aluminijskih, HPL i PVC panela za ulazna vrata. Kao i većina poslovnih subjekata u Hrvatskoj suočena je s padom poslovne aktivnosti. Tvrtka Grad-export d.o.o. u nekoliko dana je doživjela sljedeće promjene:

- nemogućnost izvoza,
- pad potražnje za 50 %,
- problem s nabavom sirovine,
- problem s djelatnicima - obvezno smanjenje prisutnih ljudi u proizvodnim pogonima za 50 %,
- problem s naplatom.

Menadžment tvrtke je poduzeo sve moguće aktivnosti kako bi smanjili rizik poslovanja i sačuvali zdravlje svojih djelatnika. Prijavili su se za dostupne mjere za očuvanje radnih

mjesta, te su proveli detaljnu obuka u vezi prevencije širenja virusa. Preporučene mjere su se najviše odnosile na socijalno distanciranje i za dezinfekciju. Također, menadžment tvrtke je organizirao rad po sistemu podjele djelatnika u dva tima prema kojem jedan tim radi jedan tjedan, a jedan tjedan ostaje u kućnoj izolaciji. Osim navedene mjere, svim djelatnicima je izmjerena temperatura prilikom dolaska na posao.

Usprkos svim mjerama koje su poduzeli poslovanje tvrtke je suočeno sa svakodnevnim gubicima. Sva ulaganja su zaustavljena, te je trebalo smisliti na koji način osmisliti radni dan djelatnicima a samim time i povećati prihode. Menadžment tvrtke u suradnji s voditeljima pojedinog odjela provodio je dnevne sastanke kako smanjiti utjecaj krize. Od više ideja koje su imali kompletan tim se složio s idejom koja se odnosila na proizvodnju dezinfekcijskog pomagala prilikom ulaska u određenu ustanovu. Prvotna ideja je bila držač za dezinfekcijsko sredstvo dok se brainstormingom došlo do ideje za dezinfekcijsku barijeru za obuću. Proces od ideje do realizacije je bio iznimno brz.

Tvrtka posjeduje veliki broj alata i strojeva. Nacrt je proveden u djelo i prvi prototip je proizveden. Menadžment tvrtke je napisao dopis koji je poslao svim svojim poslovnim partnerima:

„Poštovani, sukladno novonastaloj situaciji izazvanoj COVID-19 želimo Vam ponuditi proizvod namijenjen dezinfekciji obuće na ulazima. Proizvod je napravljen od vakumiranog i profiliranog PVC-a, čeličnom ispunom, te protukliznom EPDM gumom. DS Barijera pripremljena je za mogućnost pričvršćivanja za podlogu (nemogućnost otuđenja). Uz DS Barijeru dobivate odgovarajuću spužvu ili tepison. Boja barijere: bijela, siva ili drvni dekor trešnja U mogućnosti smo Vam ponuditi i kupnju dodatne spužve. Nudimo Vam i dezinfekcijsko sredstvo Dezitan, granulat 100 grama. Koristi se na način da rastopite 1-2 grama u 5 litara vode. U DS Barijeru zatim nanesite 1 l – 2 l te stavite spužvu unutra da upije sredstvo. Ako imate gumirani tepison samo sredstvo po njemu nanesite. Za sva ostala pitanja slobodno nas kontaktirajte. Grad-export d.o.o. (Dezinfekcijska barijera za obuću, dostupno na: https://grad-export.hr/ds-barijera.html , preuzeto: 01.05.2020).“



Slika 1. - Dezinfekcijska barijera za obuću

Izvor: Dezinfekcijska barijera za obuću, dostupno na: https://grad-export.hr/ds-barijera.html , preuzeto: 01.05.2020.



Slika 2. - Dezinfekcijska barijera za obuću

Izvor: Dezinfekcijska barijera za obuću, dostupno na: https://grad-export.hr/ds-barijera.html , preuzeto: 01.05.2020.

Tvrtka je u brzom roku dobila preko 1.000 narudžbi od vodećih trgovinskih lanaca, banaka, velikih gospodarskih subjekata i privatnih osoba. Ideja je ostvarila neočekivani uspjeh. Od

elemenata koje koriste u proizvodnji vrata i panela proizveli su inovativni proizvod koji treba svakom kućanstvu. Imaju popunjene kapaciteta za travanj i svibanj, te im se 60 % proizvodnje odnosi na proizvodnju barijere za dezinfekciju. Tvrtka Grad-export d.o.o. je odličan primjer za inovativnost u vremenu krize, te menadžment promjena u teškim kriznim vremenima.

3.2. Bor-plastika d.o.o.

Bor-plastika d.o.o je poduzeće sa sjedištem u Kneževim Vinogradima, osnovano 28. listopada 1998. godine, a glavna djelatnost za koju su registrirani je proizvodnja proizvoda od gume i plastike. (Sudski registar, dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:030056676, , preuzeto 21.09.2020). Menadžment tvrtke Bor-plastika d.o.o. je odličan primjer strateškog menadžmenta u kriznoj situaciji. Iz tvrtke ističu kako nisu željeli čekati kako će Vlada Republike Hrvatske reagirati na kriznu situaciju. Svi zaposlenici zajedno s vlasnikom i menadžmentom su se našli u teškoj situaciji. Promet im je pao za 90 posto. Analizirali su tržište, te su odlučili proizvesti proizvod za kojim postoji velika potražnja. Poduzeće je inače specijalizirano za proizvodnju strojeva za pročišćavanje otpadnih voda. Javnost diljem svijeta je informirana kako ne postoji dovoljan broj respiratora. Većina teže oboljelih od COVIDA 19 završi na respiratorima. Iz navedenog razloga poduzeće Bor-plastika se odlučilo na proizvodnju nužnih uređaja. U suradnji s liječničkom strukom proizveli su prvi respirator. Osim proizvodnje navedenog proizvoda, počeli su proizvoditi sustav filtriranja zraka u zatvorenim prostorima. Menadžment tvrtke ističe kako njihov proizvod nije klinički respirator ali ima zadovoljavajuću funkcionalnost i može pomoći i olakšati tegobe tijekom hospitalizacije. Njihova prednost je što su prenosivi i mogu se upotrijebiti na svim lokacijama. Tvrtka je navedenim izumom pomogla stanovnicima diljem svijeta. Novom odlukom i investicijom menadžment je zadržao radna mjesta i proširio postojeći asortiman.

3.3. Alfa Car d.o.o.

Alfa Car d.o.o. sa sjedištem u Donja Dubrava je poduzeće osnovano 15.12.1995 godine (Sudski registar, dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:070020118,, preuzeto 21.09.2020). Uz niz registriranih predmeta poslovanja potrebno je istaknut proizvodnju sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje. Najtraženiji proizvodi za vrijeme pandemije COVID 19 su maske za lice, rukavice i sredstva za dezinfekciju. Poduzeće Alfa Car d.o.o. primarno proizvodi specijalna sredstva za pranje, njegu, zaštitu i održavanje

vozila, radnih strojeva i svih vrsta transportnih sredstava. U vlastitom pogonu razvijaju sredstva za njegu i održavanje vozila koja udovoljavaju svim najstrožim kriterijima zaštite okoliša, sigurnosno-tehničkim, kvalitativnim i ostalim uvjetima. Menadžment tvrtke je odlučio proširiti svoju proizvodnju na mala pakiranja dezinficijensa. Sistem proizvodnje je sličan proizvodnji postojećeg asortimana. Uvođenjem novog proizvoda poduzeće je maksimalno ispunilo svoje kapacitete, te uspješno vodi poslovanje čekajući kraj krize.

4. Analiza slučaja

Prikupljeni podatci analizirani su primjenom induktivne logike u analizi slučaja. Naglasak je stavljen na kategoriziranje strateških reakcija u uvjetima neizvjesnosti i krize u poslovanju izazvane pandemijom Covid-19. Tablicom 5. predstavljene su pojedinačne strateške odluke svakog poduzeća u kontekstu strateškog planiranja rasta.

Tablica 5. Usporedna analizu strateških reakcija poslovnih subjekata koji su bili izabrani kao predmet analize.

NAZIV PODUZEĆA	GRAD -EXPORT d.o.o(Vinkovci)	BOR-PLASTIKA d.o.o (Kneženi Vinogradi)	ALFA CAR d.o.o. (Donja Dubica)
INOVACIJA PROIZVODNOG ASORTIMANA	Uvođenje novog proizvoda, dezinfekcijske barijere za obuću	Adaptacija postojećih proizvoda	Uvođene novog proizvoda , proizvodnja dezificijensa
INOVACIJA U ODNOSIMA S KUPCIMA	NE, izostanak on line oglašavanja i prodaje	NE, izostanak on line oglašavanja i prodaje	NE, izostanak on line oglašavanja i prodaje
INOVACIJA KANALA DISTRIBUCIJE	NE	NE	NE
RACIONALIZACIJA POSLOVANJA	Da, prilagođen smjenski rad, rad od kuće	Da, prilagođen smjenski rad, rad od kuće	Da, prilagođen smjenski rad, rad od kuće
REFOKUSIRANJE NA NOVA TRŽIŠTA	DA, kreiranjem novog proizvoda otvaraju se mogućnosti izlaska na nova tržišta	DA , adaptacijom proizvoda otvaraju se mogućnosti izlaska na nova tržišta	DA, kreiranjem novog proizvoda otvaraju se mogućnosti izlaska na nova tržišta

Izvor: izrada autora

Kao što je vidljivo u Tablici br. 5, poduzeća Grad-eksport d.o.o., Bor-plastika d.o.o. i Alfa Car d.o.o. su se okrenule uvođenjem novog, odnosno adaptaciji postojećeg proizvoda kako bi odgovorili na novo nastalu situaciju na tržištu. Nadalje, pregledom društvenih mreža i web stranica predmetnih poduzeća, uočen je nedostatak marketinških aktivnosti, odnosno oglašavanja tim kanalima, kao i nedostatak Internet prodaje. Izostanak internet prodaju u slučaju poduzeća Grad-export i Bor-plastika je zbog specifičnosti njihovih proizvoda donekle i razumljiv, no u slučaju poduzeća Alfa Car d.o.o nužno je kreirati platformu pomoću koje poduzeće može prodavati svoje proizvode. Također, bitno je naglasiti kako pomoću novih proizvoda predmetna poduzeća trebaju uz povezivanje i dogovor sa dobavljačima fokusirati na ulazak na nova tržišta. Strategija se razlikuje ovisno o potrebnim resursima, ali može se donijeti zaključak kako bi svako poduzeće moralo inovirati proizvodne/uslužne asortimane, ili kanale distribucije, ili komunikaciju s potencijalnim kupcima, ili uvesti višestruke izvore prihoda te tako disperzirati rizike, pronaći nove izvore zarade i slično. U situaciji kada poduzeće ostvaruje prihode iz više izvora manje su šanse kako će ostvariti negativno poslovanje ako dođe do problema u pojedinom sektoru.

Gospodarska kriza i situacija zbog Covida 19 dovela je veliki broj poduzeća na rub potencijalnog poslovnog sloma i zatvaranja poduzeća. Vlada je ponudila veliki broj mjera, ali postavlja se pitanje što će biti do kraja 2020. godine. Većina menadžera se odlučuje na strategije redukcije i kontinuiteta iz razloga što je trenutna situacija dovela do manjka financijskih resursa za tekuće obveze. Danas menadžeri smanjuju troškove i racionaliziraju poslovanje s ciljem preživljavanja situacije. Najteža je situacija mikro i malim poduzećima. Menadžeri su postali svjesni kako određene situacije ne rješavaju na željeni način, te kako nemaju strategiju za krizne situacije. Najveća nada je u tome kako će poduzeća koja svladaju krizu postati spremnija za izazove, te kako će u budućnosti poslovanje temeljiti na strateškom menadžmentu s pogledom u budućnost.

5. Zaključak

Strategijom se opisuju načini na koji se poduzeća natječu u tržišnoj utakmici, te instrumenti pomoću kojih će nadjačati konkurenciju. Primarni elementi strategije su izjava o misiji, određivanje dometa proizvoda/tržišta i osnova za diferencijaciju. Pomoću strategije se određuje dugoročni smjer kretanja organizacije. Može se gledati kao

Kreiranje budućnosti poduzeća što uključuje postavljenje i određivanje dugoročnih ciljeva, te načina na koji će se oni provesti, kroz funkciju stvaranja konkurentske prednosti, te njenog održavanja kao jednog od preduvjeta za opstanak na tržištu. U suradnji sa vlasnicima poduzeća, menadžeri definiraju strategiju sukladno analizi trenutnog stanja i situacije u kojoj se trenutno nalaze. Različite se strategije koriste ovisno o poziciji poduzeća, ono može biti novo u određenoj industriji ili je već lider u svojoj industrijskoj grani. Diferencijacija se postavlja kao ključ uspješne strategije, jer mora postojati razlika od konkurentskih poduzeća, odnosno određena karakteristika po kojoj će se poduzeće razlikovati od konkurenata, te segment koji je važan potrošačima, te ga nije lako imitirati. Uloga menadžera je ključna za oblikovanje strategije. Bez obzira na vlasničku i organizacijsku strukturu poduzeća menadžer je temelj oblikovanja i provođenja strategije. Činjenica je kako menadžeri usmjeravaju poslove, ljude i operacije. Oni predstavljaju ključan faktor u ostvarivanju postavljenih individualnih i kolektivnih organizacijskih ciljeva određenog poslovnog sustava.

Zadaća menadžera je skupiti ključne podatke, poput performansi konkurenta, operativnih performansi, inovacija, tržišta… Na menadžera se prilikom oblikovanja strategije može gledati kao na voditelja provedbe strategije u cijelom poduzeću. Mikro, mala i srednja poduzeća obuhvaćaju 99% svih poduzeća u Europi; njihov udio u ukupnim izdvajanjima za europski BDP iznosi više od dvije trećine i osiguravaju 75 milijuna radnih mjesta u privatnom sektoru. Menadžment mikro, malih i srednjih poduzeća temelj je poslovnog uspjeha svakog gospodarstva.

Covid 19 je negativno utjecao na veliki broj mikro, malih i srednjih poduzeća. Vlada Republike Hrvatske prvim mjerama za spas gospodarstva nije ponudila dugoročnije rješenje. Stoga se u ovom diplomskom radu prikazuje i analizira poduzeća koja su strateški djelovala za vrijeme pandemije COVID 19. Veliki se broj tvrtki našao pred zatvaranjem zbog nemogućnosti poslovanja i pada potražnje za njihovim proizvodima. Temeljem analize pozitivnih primjera strateške reakcije na krizu, u kojima je menadžment odigrao ključne uloge moguće je potvrditi važnost analiziranja resursa i zahtjeva tržišta te fleksibilnog reagiranja.

Analiza slučajeva potvrdila je kao su inovacije razvijene na temelju resursa, znanja i vještina, prvenstveno kroz ponudu novih proizvoda kojim su pomogli tržištu, odnosno stanovništvu u borbi protiv virusa, poduzetnici uspjeli stvoriti nove prihode neophodne za nastavak poslovanja. Ujedno, zabilježene su i reorganizacije i racionalizacije troškova, te pronalazak novih ciljanih tržišta ili odabir novih tržišnih meta kao oblik strateškog zaokreta na neizvjesnost i krizu.

Analiza strateških odgovora hrvatskih poduzeća na Covid-19 pokazala je kako je strateški odgovor poduzeća bio raznolik. Moguće je reći kako se strateški menadžment mikro, malih i srednjih poduzeća iznimno promijenio zbog Covida 19. Menadžeri su postali svjesni kako se svako poslovanje preko noći može okrenuti u negativnom, ali i u pozitivnom smislu. Analiza slučajeva u ovom završnom radu sugerira kako se povećala osviještenost o odgovornom poslovanju.

Iako se rezultati ovog rada ne mogu generalizirati jer je uzorkom obuhvaćen mali broj specifičnih predstavnika malih poduzeća, moguće je naglasiti kako vlasnici i menadžeri, potaknuti kriznim uvjetima, mogu imati koristi od strateškog planiranja. Svaki menadžer mogao bi osmisliti nekoliko planova te imati plan B i plan C za poslovne aktivnosti poduzeća kojeg vodi.

Literatura

1. Andrews, K.,R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy, Second Edition*. Homewood: Dow-Jones Irwin.
2. Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
3. Chandler, A., Jr. (1962*). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT.
4. CEPOR, dostupno na: http://www.cepor.hr/gem-global-entrepreneurship-monitor. [preuzeto: 01.05.2020].
5. CEPOR, (2019). *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019*. dostupno na: http://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj. [preuzeto: 01.05.2020].
6. Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S., (2002). *The role of the Business model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies.* Industrial and Corporate Change 11.
7. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment.* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
8. Certo, S. (2008). *Moderni menadžment, 10. izdanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
9. Daraboš, M. (2011). *Strategije diverzifikacije u velikim hrvatskim poduzećima, Specijalistički poslijediplomski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
10. Dezinfekcijska barijera za obuću, dostupno na: https://grad-export.hr/ds-barijera.html. [preuzeto: 01.05.2020].
11. Harvard business school Working Knowledge, dostupno na: https://hbswk.hbs.edu/item/how-to-help-small-businesses-survive-covid-s-next-phase. [preuzeto 20.09.2020].
12. Karić, M. (2006). *Mikroekonomika, I.izdanje,* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

13. Kotler, P. (2004). *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, 9. izdanje*. Zagreb: Mate.

14. Koronakriza upropastila je mnoge tvrtke u Hrvatskoj, dostupno na: https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/korona-kriza-upropastila-je-mnoge-tvrtke-u-hrvatskoj-pogledajte-koje-djelatnosti-su-najvise-propadale-131199. , [preuzeto: 20.08.2020].

15. Lacković, Z. (2000). *Malo poduzeće u uvjetima tranzicije*, Požega i Osijek: Grafika.

16. Luecke, R. (2003). *Upravljanje promjenama i tranzicijom*, Zagreb: Zgombić i partneri.

17. Mencer, I. (2003). *Strateški menadžment i poslovna politika*, Rijeka: Naklada Vitograf.

18. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning. Basic Books*.

19. Muller, J., Singh, J. (2006). *Category management – Efikasan odgovor na potrebe kupca u maloprodaji*, Zagreb: Internacionalni centar za poslovnu edukaciju d.o.o.

20. Orsag, S., Dedi, L. (2011). *Budžetiranje kapitala – Procjena investicijskih projekata*, Zagreb: Masmedia.

21. Pavković I. (2016). *Planiranje kao funkcija menadžmenta u poduzeću saponija d.d.,* dostupno na : https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A250/datastream/PDF/view [preuzeto 20.08.2020]

22. Pfeifer, S. (2006), *Menadžment,* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

23. Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta za kolegij Menadžment,* dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf [preuzeto 20.08.2020]

24. Porter, M. (1986). *Competitive Strategy*, Harvard Business School Press.

25. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološko-Vokić, N.,(2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.

26. Statistika korisnika potpore za očuvanje radnih mjesta - ožujak 2020., dostupno na: https://mjera-orm.hzz.hr/korisnici-potpore/statistika-ozujak-2020/. [preuzeto: 20.08.2020].

27. Sudski registar, Alfa Car d.o.o. dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:070020118 , [preuzeto 21.09.2020].

28. Sudski registar, Bor-plastika d.o.o. dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:030056676, [preuzeto 21.09.2020].

29. Sudski registar, Grad-export d.o.o dostupno na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:030025213, [preuzeto 21.09.2020].

30. Thompson, A. A. Jr., Strickland III, A. J., Gamble, J. E.(2008). *Strateški menadžment - U potrazi za konkurentskom prednošću*, Zagreb.

31. Tomljenović LJ. (2016). *Upravljanje promjenama u funkciji strategijskog razvoja malih i srednjih poduzeća,* Split- Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

32. Zakon o računovodstvu, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_07_78_1493.html. [preuzeto: 01.05.2020.].

33. Zhao, J. (2009). *Diversified business Groups and Corporate Restructuring in China, Management Research News, Vol.32, No.9.* [preuzeto s: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409170910980371/full/html , preuzeto: 01.05.2020.].

34. Žugaj, M., Brčić, R., (2003). *Menadžment*, Varaždin: Varteks d. d. – P. J. Varteks tiskara.

Popis slika, tablica i grafikona

Slika 1. Dezinfekcijska barijera za obuću, dostupno na: https://grad-export.hr/ds-barijera.html , preuzeto: 01.05.2020……...34

Slika 2. Dezinfekcijska barijera za obuću, dostupno na: https://grad-export.hr/ds-barijera.html, preuzeto: 01.05.2020…….34

Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2014. do 2018. godine…….24

Tablica 2. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2017. i 2018. godini……25

Tablica 3. Strateški odgovori malih poduzeća u SAD-u na Covid-19…….…..29

Tablica 4. Statistika korisnika potpore za očuvanje radnih mjesta - ožujak 2020……...30

Tablica 5. Usporedna analizu strateških reakcija poslovnih subjekata koji su bili izabrani kao predmet analize…….....36

Grafikon 1. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2018. godini.….26