STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA COLLOCO

Mihanović, Danijela

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:770238

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET
STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA

Završni rad

STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA COLLOCO

Mentor: prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Student: Danijela Mihanović

Mail: dmihan00@student.efst.hr

Mobitel: 0995942055

Sadržaj:

1. Uvod 1

1.1.Definiranje problema istraživanja 2

1.2.Ciljevi rada 2

1.3.Metode rada 2

1.4. Struktura rada 4

2.Strateški menadžment i strateška analiza 5

2.1.Pojam i uloga strategije 5

2.2. Strateški menadžment 7

2.2.1. Definicija strateškog menadžmenta 7

2.2.2. Proces strateškog menadžmenta 9

2.3. Strateška analiza 12

2.3.1. Definicija i struktura strateške analize 12

2.3.2. Svrha i zadatak strateške analize 13

3. Strateška analiza poduzeća Colloco 14

3.1. Osnovni podaci o poduzeću Colloco 14

3.2. Podaci o poslovanju 15

3.2.1 Poslovni rezultat 15

3.3. Organizacija poduzeća 15

3.4. Ljudski resursi 16

3.5 Organizacijska kultura 18

3.6. Analiza okoline (opća okolina) 24

3.7. Poslovna okolina 29

3.7.1. Dobavljači 29

3.7.2. Potrošaći usluga 29

3.7.3. Konkurenti 30

3.7.4. Kreditori 30

3.7.5. Strukovna udruženja 30
3.8.Analiza zainteresiranih 31
3.9. Analiza konkurencije 34
3.10. Analiza profila sposobnosti 35
3.10.1. Profil spososbnosti managementa 35
3.10.2. Profil konkurentske sposobnosti 37
4. Zaključak 39
5. Popis literature: 40
6. Prilozi 42
7. Sažetak 43
8. Summary 44

1. Uvod

Današnji poslovni svijet nalazi se u dinamičnom okruženju. Na takvo okruženje utjecali su različiti faktori: tehnološki napredak, promjene načina poslovnja, restrukturacija, različite koncepcije poslovanja, inovacije u proizvodnji, globalizacija, i razvoj te brojni drugi faktori. Navedeni pojmovi stvorili su potpuno drugačiji sustav poslovanja koji su za sobom „povukli" elemente kojima se mora pridati dodatna pozornost. Uz to, zbog povećanja nivoa turbulentnosti, brojnih promjena i kompleksnosti interne i eksterne okoline poduzeća javlja se potreba za razvojem složenijih funkcija menadžmenta. Iz navedenih potreba proizašli su neki od pojmova kao što su planiranje, strategija, menadžment, analiza...

Planiranje predstavlja osnovni koncept i pripremu poslovanja svakog poduzeća. Na temelju planiranja se definira strategija poslovanja. Strategija predstavlja određivanje dugoročnih ciljeva poduzeća, kao i izbor akcija te alokacija resursa kako bi se ostvarili ti ciljevi. Za uspješnu i dobru provedbu predviđenog plana i organizacijskih strategija, potrebno je imati kvalitetan menadžment koji mora uspješno provesti prethodno spomenute strategije. Povezivanjem navedenih pojmova kreira se strategijski menadžment. Strategijski menadžment stvara zajednički pogled koji usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji. Sam cilj strategijskog menadžmenta je u određivanju misija i ciljeva, a da se pri tome ne zanemare sredstva koja su potrebna za uspjeh.[1]Osobe koje su sastavni dio strateškog menadžmenta dio su „top managmenta" neke organizacije, te direktori, odnosno vlasnici organizacije.Menadžeri koji razmišljaju strategijski imaju širi i dugoročniji pogled na budućnost organizacije. Jedan od ključnih pojmova u strateškom menadžmentu je istraživanje okruženja, odnosno istraživanje unutarnje i vanjske okoline tvrtke kako bi se poboljšala konkurentska sposobnost. Unutarnja i vanjska okolina tvrtke najbolje se određuje popularnom SWOT analizom, a time i sama realizacija organizacije.[2] Uz menadžment, važnu ulogu ima strateška analiza. Proces strateškog managementa započinje analizom okoline čija je svrha identificirati interne i eksterne elemente koji će određivati budućnost poduzeća.

[1] Kadlec Ž.: **Strateški menadžment vs. Strateško planiranje**, Virovitica, 2013. , p.4.
[2]ibid

1.1.Definiranje problema istraživanja

Strateški menadžment i strateška analiza nužni su dio svakog uspješnog poslovnog sustava. Naime, bez analiziranja, praćenja i predviđanja poslovnog okruženja svako usmjeravanje poslovanja vrlo je rizično. Strateški menadžment kao grupa ljudi u poduzeću podrazumjeva one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka. Može se reći da se radi o kontinuiranom, interaktivnom procesu usmjerenom na spremnost poduzeća na prilagodbu u promjenjivoj okolini.

1.2.Ciljevi rada

Ciljevi rada uključuju primjenu metoda strateške analize na primjeru poduzeća Colloco jer bez sustavnog praćenja i predviđanja poslovnog okruženja, svako usmjeravanje poslovnog sustava vrlo je rizično. Nakon primjene strateške analize doći će do oblikovanja zaključka na temelju provedenih analiza te preporuka za formuliranje poslovne strategije.

1.3.Metode rada

Znanstvene metode koje se koriste u izradi stručnih djela omogućit će proučavanje i pobliže shvaćanje svih metoda, čimbenika, zakonitosti i načela. Za potpunu razradu i finalizaciju ovog završnog rada potrebno je prikupiti što više ispravnih i relevantnih podataka koristeći standardne metode. U teorijskom dijelu rada koritit će se metode analize, sinteze, eksplanacije i komparacije.

- **Metoda analize** – jepostupakznanstvenogistraživanjai objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonihtvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihovejednostavnijesastavne dijelove, te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosuna drugedijelove, odnosno cjeline. Ova metodaomogućava uočavanje, otkrivanje i izučavanjeznanstvene istine. Metoda analize koristi u svrhu boljeg razumijevanja pojedinih složenih stručnih aspekata istraživanja.

- **Metoda sinteze** –je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.

- **Metoda eksplanacije**– je logički postupak kojim se nešto dovodi u vezu s nečim drugim, a što je bitna pretpostavka njegove egzistencije. Eksplanacija odgovara na pitanje „zašto?“. Eksplanans je skup zakona i okolnosti koji su dovoljni za nastanak neke pojave.Metode eksplanacije predviđanja temelje se na vezi između promatrane pojave (ovisna varijabla, output) i faktora (neovisna varijabla, input) koji utječu na tu pojavu.

- **Metoda klasifikacije**- najjednostavnija i najstarija znanstvena metoda. Znanost zapravo počinje klasifikacijom. Ona se odnosi na sistematsku i potpunu podjelu općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma. Tako se, na primjer, vrši klasifikacija troškova na fiksne, varijabilne i granične.

- **Komparativna metoda** – jepostupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.Navedena metoda će se koristiti prilikom preuzimanja tuđih opažanja, spoznaja, zaključaka i pojedinih stavova koji su nastali kao rezultat drugih znanstveno – istraživačkih radova.Omogućuje istraživačima da dođu do novih zaključaka, koji obogaćuju cjelokupnu spoznaju.

U praktičnom dijelu rada koristiti će se metoda studije slučaja.

- **Metoda studije slučaja**- je postupak tj. kvalitativna metoda kojom se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja u ovom primjeru ekonomije.Glavni postupak u studiji slučaja sastoji se u sagledavanju svih važnijih aspekata jedne pojave ili situacije, uzimajući kao jedinicu analize pojedinačni subjekt. Ovaj dio izvještavanja prezentirat će analizu i logički slijed koji je vodio izboru konkretnog rješenja.

1.4. Struktura rada

Ovaj dokument sastoji se od četiri poglavlja. U uvodnom dijelu ukratko je objašnjena tema rada i svi elementi izrade koji su korišteni u radu. U njemu se po prvi put ističu neki od najznačajnijih pojmova kao što su strategija, menadžment, strategijsko planiranje i brojni drugi. Uvod pruža kratak pogled u ostatak cjelokupnog rada. U drugom poglavlju materija se uglavnom oslanja na teorijska znanja. U njoj se detaljno objašnjava nastanak strategije, kao i njena važnost u današnjem poslovnom svijetu. Osim toga, definira se i strateški menadžment te se opisuju njegove etape nužne za uspješnu realizaciju strategije.

Treće poglavlje objašnjava važnost strateške analize uz kombinaciju teorije te praktičnog dijela uz provedbu strateške analize u poduzeću „Colloco“. U posljednjem dijelu se nalazi Zaključak u kojem će se sažeto iznijeti rezultati istraživanja te ukazati na eventualne probleme tijekom provedbe empirijskog istraživanja.Uz to, navesti će se popis literature korištene za pisanje rada, te popis priloga koji su se pojavljivali u radu.

2.Strateški menadžment i strateška analiza

Strateški menadžment i strateška analiza su od ključne važnosti za svako poduzeće. U početku se analizira okolina, sagledavaju misije, ciljevi i vrijednosti poduzeća, postvaljaju ciljevi, određene planske premise i razvija strategija. Nakon toga dolazi do izbora strateških mogućnosti. Poduzeće poduzima akciju racionalnog razmišljanja, odlučivanja i donošenja uglavnom neprogramiranih odluka.

2.1.Pojam i uloga strategije

Etimološki gledano, strategos ili general izvodi se iz riječi stratos (vojska) i agein (voditi) pa je tako u izvornom smisli strategija „umijeće vođenja vojske“. Malo je koji pojam u menadžmentskoj literaturi definiran tako često, različito i suprotstavljeno, kao što to pojam strategije poduzeća. Ni danas nema jednoznačnog poimanja strategije pa se u praksi koristi čitav niz različitih pristupa njezinu određenju.

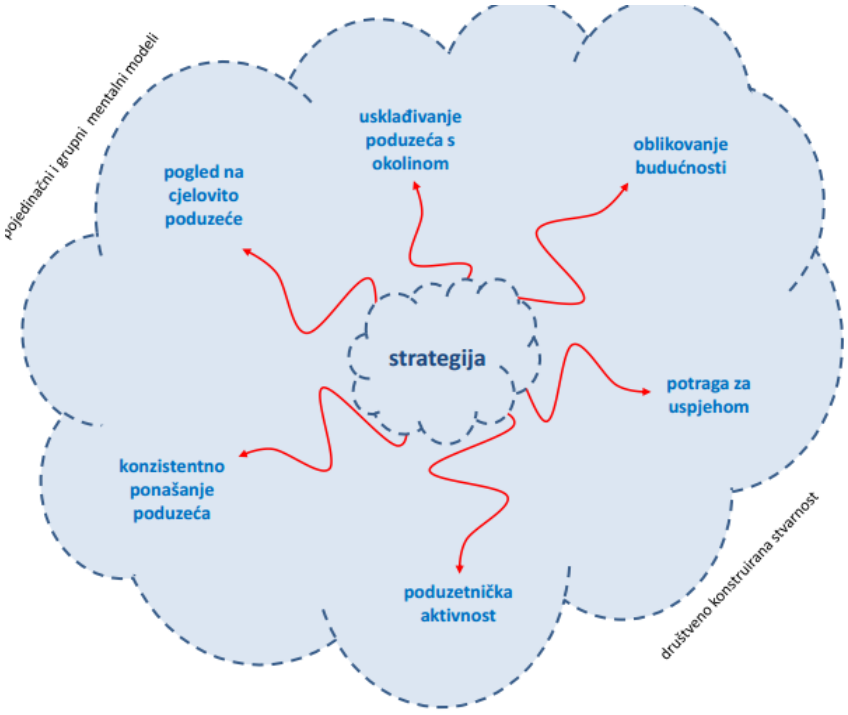
Rani pisci o strategiji kao što su Periklo i Ksenofont u svoja su razmatranja uključivali pitanja kvalitete efektivne strategije, principe uporabe trupa i šire strateške ciljeve. Usporedno s razvojem strategije u Ateni, u Aziji Sun Tzu u knjizi „Umijeće ratovanja“, koja datira oko pet stoljeća prije Krista, naglašava minuciozno planiranje, ideal nadvladavanja neprijatelja indirektno, bez potrebe za borbom, kvalitetu efektivnih generala, savjete o vođenju trupa i glavne principe i taktike angažiranja s neprijateljima. Izvorno nastala u vojnoj sferi, strategija se 1960-ih promiče i u sferu poslovnog svijeta. Istraživanja su pokazala da je strategija tvrtke najvažnija odrednica njenih performansi. Prvu temeljnu definiciju dao je Alfred Chandler u knjizi Strategija i struktura (1962.) u kojoj je istraživao kako velika poduzeća prilagođavaju svoju strukturu strategiji rasta. U tom je radu utvrdio da se strategija može definirati kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravaca akcije i alokacija resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva. Struktura se može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja“.

Strategija je pravilo za donošenje odluka koje se odnose na usklađivanje poduzeća s okolinom. Igor Ansoff, 1969. strategija. Uspješnom poduzetničkom aktivnošću otkrivaju se i iskorištavaju mogućnosti koje drugi nisu primijetili ili nisu iskoristili. Strategije koje ne anticipiraju promjene u okoline, bilo da se radi o tehnološkom i tržišnom razvoju, ili

promjenama industrijske strukture predodređene su za neuspjeh. Kenichi Ohmae (1982), poznati menadžmentski guru, napisao je kako bez konkurencije, nema potrebe za strategijom. Najbolja je ona strategija koja ne poznaje konkurenciju.

Strategija je svugdje prisutna, široko rasprostranjena i nerijetko nezaobilazna; njezin smisao i sadržaj ne podudara se u svakoj situaciji i ovisi o vremenu, prostoru i području u kojem se primjenjuje.

Da bi strategija bila uspješna potrebno je prepoznati određene elemente i uzeti ih u obzir pri formiranju poslovnih aktivnosti. Neki od tih elemenata su: usklađivanje poduzeća s okolinom, oblikovanje budućnosti, potraga za uspjehom, poduzetnička aktivnost, konzistentno ponašanje poduzeća i pogled na cjelovito poduzeće. Svi navedeni elementi imaju veliko značenje i međusobno su povezani.



Slika 1. Aktivnosti koje vode do uspješne strategije

Izvor: EFZG, //web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf

Strategija pruža odgovor na pitanje: gdje preduzeće želi ići i kako tamo stići. To je plan koji integrira organizacijske glavne ciljeve, politike i aktivnosti u jednu povezanu cjelinu.

Dobro formulirana strategija pomaže preduzeću u preusmjeravanju i alokaciji njegovih resursa u jedinstven raspored baziran na internim relativnim prednostima i nedostatcima ali i u skladu sa očekivanim promjenama u okruženju i sukladno potezima konkurenata. Strategija kompanije jeste "plan borbe" ili "plan igre" kojeg sačinjava njeno rukovodstvo. Strategija sadrži čitav niz poslovnih poteza i metoda koje menadžeri koriste u vođenju svoje kompanije. Strategija je plan aktivnosti koje će se ostvariti u konkurentskom okruženju u namjeri dostizanja organizacijskih ciljeva. Iz toga je i proizašla međusobna povezanost ciljeva i strategije preduzeća.

U tom kontekstu važnoje istaknuti da se ciljevi definiraju kao stanje u kome organizacija želi biti, stanje kojem poduzeće teži, a strategija kao način kako tamo stići. Strategija može obuhvatiti više načina i tehnika za dostizanje postavljenih ciljeva.

Možemo zaključiti da je poslovni uspjeh rezultat nadmoćne strategije koje poduzeće slijedi. Njezina implementacija ključna je poluga održiva razvoja i opstanka poduzeća. Strategija razlikuje djelotvorne od nedjelotvornih, efikasne od neefikasnih, prosperitetne od neprosperitetnih poduzeća. Vrhunska strategija jamstvo je bolje pozicije u snažnoj tržišnoj selekciji, oslonac za preživljavanje u iscrpljujućemu natjecanju poduzeća, strateških saveza, poslovnih modela i čitavih industrija; otklon od inherentne prosječnosti.

2.2. Strateški menadžment

Nakon pružanja dodatnog uvida u strategiju i njenu ulogu u poslovanju, napravljen je kvalitetan temelj za definiranje strateškog menadžmenta. U sljedećim će se potpoglavljima navesti definicije strategije te proces strategijskog menadžmenta. Uz to, pozornost će se obratiti na strategijske menadžere i njihovu ulogu u formiranju poslovnih strategija.

2.2.1. Definicija strateškog menadžmenta

Kao što je već spomenuto u prethodnim poglavljima, strategija je riječ koja potječe još iz vremena antičke Grčke. S vremenom, ona se implementirala u politički i poslovni svijet. Slično je bilo i sa terminom strateškog menadžmenta, on se također razvio tokom vremena i nastavit će se razvijati proporcionalno s promjenama u suvremenom poslovnom svijetu. Posljedica tih promjena dovela je do činjenice da „ad hoc“ pristup planiranju više nije dovoljan. Uz takvo planiranje nametnulo se strateško planiranje, odnosno uočavanje mogućih

utjecaja u budućnosti na nesmetano odvijanje poslovanja poduzeća.[3] Budući da se radi o opsežnom pojmu, postoji veliki broj definicija strateškog menadžmenta s različitih aspekata. U nastavku će biti navedeno nekoliko značajnih definicija.

Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.[4] U strategiju se ubrajaju ciljevi određene organizacije ili institucije, pa je teoretičarka strateškog menadžmenta Mary Coulter definira kao „skup odluka i aktivnosti usmjerenih na ostvarenje ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene sposobnosti i raspoloživi resursi usklađeni (podudaraju se) sa šansama i opasnostima u njenom neposrednom okruženju“. Stoga, strateško planiranje treba biti u potpunosti svjesno šansi, ali i opasnosti koje stoje pred njim.[5] Nadalje slijedi definicija Pearcea i Robinsona. Oni definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća.[6] Nešto drugačiju definiciju ponudili su Certo i Peter. Oni strateški menadžment definiraju kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.[7] Iako su različite, navedene definicije imaju određene poveznice. Primjerice, ističe se da je strateški menadžment dugotrajan, kontinuirani proces koji se odvija paralelno sa svim poslovnim aktivnostima organizacije. Uz to, ističe se da se ne smije uzeti u obzir samo organizacija koja provodi određene strategije, već i njeno eksterno okruženje. Međuodnos s vanjskom okolinom oblikuje poslovno okružje. Dobro poznavanje tog okružja i uspješno upravljanje svim važnim faktorima mogu stvoriti određene konkurentske prednosti i rezultirati uspješnijim poslovanjem. Iz svega ovoga može se iznijeti definicija strateškog menadžmenta koja obuhvaća sve prethodno spomenute poveznice. Strateški se menadžment može definirati kao proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti, kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i tako ostvariti konkurentska prednost odnosno bolji rezultat.

Nadalje, sve odluke koje se donesu unutar definiranih strategija, imaju jednu važnu funkciju: ostvarivanje prethodno zadanih ciljeva organizacije. Na temelju navedenih poveznica može se zaključiti da strateški menadžment djeluje u određenim etapama.

---

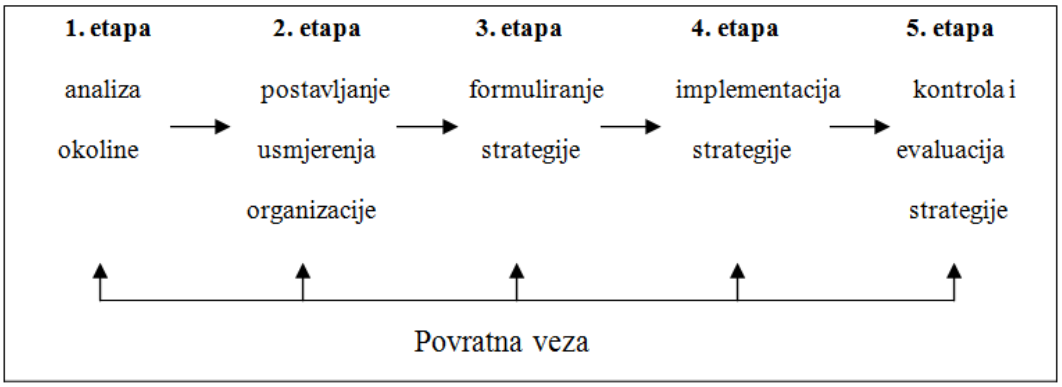
[3]Buble M., Cingula M., Dujanić M. et. al.: **Strategijski menadžment**, Sveučilište u Splitu, Split, 1997., p.19.
[4]Buble M., Cingula M., Dujanić M. et. al.: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005, p. 5.
[5]Kuka E.: **Obrazovanje i strateški menadžment kao konkurentske prednosti**, Sarajevo, 2012., http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=142647
[6]Buble M., Cingula M., Dujanić M. et. al.: **Strateški menadžment**, op.cit. , p.5.
[7]ibid

2.2.2. Proces strateškog menadžmenta

Prije razrade cjelokupnog procesa strateškog menadžmenta, potrebno je navesti osobe koje su zadužene za njegovu provedbu i implementaciju u poslovanje. Iako su u realizaciji strateškog menadžmenta uključeni svi zaposlenici određene organizacije, ipak se strategije moraju definirati i kontrolirati od takozvanih nositelja tog procesa. U tom se smislu najviše ističu odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje.[8] Odbor direktora sastoji se od grupe ljudi koji su izabrani od strane dioničara da zastupaju njihove interese. Samim time, oni su uključeni u procese planiranja, te utvrđivanje misije, ciljeva i strategija. Vrhovni menadžment je često zadužen za strateške odluke u organizaciji. Vrhovni menadžment ima ulogu u cjelokupnom planiranju, ali najveći dio odgovornosti odnosi se na implementaciju planiranih strategija u cjelokupno poslovanje. Odjel za planiranje, u slučaju kompleksnosti poslova strateških menadžera, može preuzeti određene aktivnosti u provođenju strategije. Funkcija navedenog odjela je pružanje pomoći u planiranju strategija, a s tim dolazi i djelomično preuzimanje odgovornosti za uspjeh ili neuspjeh u poslovnim aktivnostima.

Navedena tijela u organizaciji sudjeluju u procesu strateškog menadžmenta. Takav proces često je podijeljen u određene etape. Iako brojni autori imaju različite podjele etapa, one su dosta slične i među njima nema značajnijih odstupanja.

U ovom se radu odabrao pristup koji strateški menadžment dijeli na pet etapa. Podjela na etape vidljiva je na sljedećem prikazu.



Slika 2. Etape procesa strateškog menadžmenta.

Izvor: Buble M.: Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., p. 111.

[8]Buble M.: Strateški menadžment, op.cit. , p.6.

Prva etapa sastoji se od analize okoline. Ona se najčešće sastoji od nekoliko aktivnosti kao što su monitoring, evaluacija i diseminacija informacija iz unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća.[9] Svrha takve analize je identificirati strateške faktore koji će određivati budućnost poduzeća te će utjecati na aktivnosti u daljnjem poslovanju. Važno je naglasiti razliku i ulogu eksterne i interne okoline:

- **Eksternu okolinu** čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem vrhovnog menadžmenta. Ona formira okolinu u kojoj se organizacija nalazi i u njoj se mogu prepoznati prilike, ali i prijetnje za poslovanje.
- **Interna okolina** sastoji se od varijabli koje su unutar poduzeća i na njih menadžment može utjecati. One formiraju kontekst u kojem se odvija rad poduzeća, a uključuju organizacijsku strukturu, kulturu i resurse kojima se poduzeće može koristiti u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti.[10]

Potom slijedi postavljanje usmjerenja organizacije. Unutar definiranja usmjerenja postoje tri glavna indikatora koji pokazuju u kojem se smjeru organizacija kreće. Navedeni indikatori su vizija, misija i ciljevi organizacije. Vizija označava predodžbu nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta ona označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna.[11] Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti. Može se reći da ona teži biti idealnom slikom budućnosti poduzeća. S druge strane, misija poduzeća može se definirati kao svrha ili razlog postojanja poduzeća. Drugim riječima, misija iskazuje jedinstvenu svrhu poduzeća te identificira djelokrug njegovih operacija s obzirom na proizvode koji se nude i tržišta koja se opslužuju.[12] Misija i vizija ističu se kao dvije zasebne kategorije i to na temelju jednostavne premise: misija opisuje gdje je poduzeće sada, dok vizija opisuje ono što poduzeće želi postati. Posljednji indikator su ciljevi organizacije. Oni su konačni rezultati planiranih aktivnosti. Oni iskazuju što sve poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Ostvarenjem svojih ciljeva poduzeće uspješno ostvaruje svoju misiju. Postoji niz područja za ostvarivanje ciljeva (samim time i misije), a neki od njih su: profitabilnost, rast, efikasnost, preživljavanje na tržištu, doprinos društvu i zaposlenicima, ostvarivanje konkurentske prednosti i brojna druga.[13] Na temelju postavljenih misija, vizije i ciljeva,

[9]Buble M., Cingula M., Dujanić M. et. al.: **Strateški menadžment**, op.cit. , p.9.
[10]Ibid
[11]ibid
[12]Buble M., Cingula M., Dujanić M. et. al.: **Strateški menadžment**, op.cit. , p.10.
[13]ibid

poduzeće mora naći odgovarajuću strategiju kojom će moći ostvariti prethodno zadane ciljeve.

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljenje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije.[14] Strategija poduzeća formira veliki poslovni plan postavljen tako da ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve. Ona maksimizira konkurentske prednosti i minimizira konkurentske slabosti.

Nakon formuliranja i odabira strategija, slijedi etapa implementacije strategije. Ona se može definirati kao proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez efektivne implementacije poduzeće nije u mogućnosti iskoristiti maksimalne potencijale provedene strategije. Implementaciju strategije obično provode razine srednjeg i nižeg menadžmenta uz nadzor i koordinaciju vrhovnog menadžmenta.

Posljednja etapa sastoji se od kontrole i evaluacije odabrane strategije. Može se definirati kao poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unaprjeđenja.[15] Bez adekvatne kontrole zaposlenici koji provode strategiju mogli bi odstupiti od svojih poslova i radnji, stoga je potrebna redovna kontrola i evaluacija postignutog rada s ciljem održavanja provedbe strategije na efikasnoj razini. Pogreške i odstupanja su uvijek mogući, što zbog pogreške zaposlenika ili nekih nepredvidivih okolnosti. Upravo zato, cjelokupan proces zahtijeva kompletan nadzor. Također, ukoliko se evaluacijom otkriju nekakve nepravilnosti u poslovanju, one bi se trebale ukloniti ili koliko je god moguće biti smanjenje s ciljem nastavka uspješnog poslovanja.

Iako ne spada u navedene etape, potrebno je spomenuti. Radi se inputu koji se zove povratna veza. To je informacijski input za svaku prethodno spomenutu etapu u procesu strateškog menadžmenta koja indicira odvijaju li se aktivnosti iduće etape u skladu s planiranim.[16] Tako dobivena informacija može poslužiti menadžeru za evaluaciju procesa i poduzimanje određenih korektivnih aktivnosti. U svakom slučaju, povratna veza se ne smije zanemariti. Ignoriranje povratne veze moglo bi imati katastrofalne posljedice za poduzeće.

[14]ibid
[15]Buble M., Cingula M., Dujanić M. et. al.: **Strateški menadžment**, op.cit. , p.12.
[16]ibid

2.3. Strateška analiza

Strateške analize u turbuletnoj okolini postindustrijskog društva bile su sve značajniji dio polazišta za oblikovanje strategije. Znanja je bilo sve više, kompleksnost događanja sve veća i turbulencija događaja je tražila vrlo brzo reagiranje na različite pritiske i šanse. Takve promjene su utjecale na:

- način upravljanja (menadžment se više temeljio na znanju, iskustvu i intuiciji).
- potrebu za sve veću prilagodljivost menadžmenta nastalim situacijama .
- načinu kako će poduzeća dobivati informacije za odlučivanje.

Zbog svih tih faktora značaj strateških analiza je porastao.

2.3.1. Definicija i struktura strateške analize

Aaker dijeli strateške analize, sa stajališta njihove usmjerenosti na:

- eksterne analize čiji je značaj bio kontinuirani nadzor okoline i ocjenjivanje izazova sa stajališta njihove važnosti i potrebe brzogreaagiranja poduzeća na njih.
- interne analizekojima kontinuirano analiziramo poduzeće.

Eksternim analizama istražujemo sve one parametre u okolini poduzeća koji su značajni za poduzeće, njegov razvoj, dobivanje strategijskih pozicija i djelovanje. Svakako moraju imati jasan cilj i ne smiju biti preopširne. Obično sadržavaju: analizu kupaca, analizu konkurencije, analizu tržišne ili prvredne grane, analizu šire okoline i analizu determinanata strateških analiza. Opseg analiza različit je od poduzeća do poduzeća i podređen je procesu strateškog programiranja kojeg će poduzeće organizirati i upotrebljavati. Neke analize poduzeće će izvoditi po projektnom načinu, a neke će izvoditi kontinuirano. Postoji mnogo metoda za stratešku analizu pa neku stratešku analizu možemo izvesti upotrebom različitih metoda. U praktičnom dijelu metode će biti detaljnije objašnjene. Provodeći stratešku analizu, koja će biti osnova strateškog planiranja, treba utvrditi ciljeve, izgraditi zajednički stav, ispitati koliko se naše poduzeće mijenja i gdje bi mogli biti u budućnosti, spoznati eventualne pritiske, prijetnje, ali i mogućnosti, osigurati okvir za strateško razmišljanje, ocijeniti "ključne faktore uspjeha" , odnosno ocijeniti ona umijeća i resurse koje poduzeće mora

posjedovati da bi bilo uspješno na određenom tržištu. Također treba ocijeniti ključne sposobnosti našeg poduzeća, odnosno identificirati strateške opcije.

2.3.2. Svrha i zadatak strateške analize

Formuliranje strategije započinje analizom okoline poduzeća kako bi menadžer bio u mogućnosti donijeti optimalnu odluku. Sposobnost napredovanja i implementacije strategije ovisi o vrijednostima koje posjeduje poduzeće, ali ključni u toj fazi su vrhovni menadžeri koji objektivno sagledavaju poduzeće i okolinu,formuliraju i implementiraju strategiju. Menadžer treba sagledati misiju, viziju i ciljeve te smjer kretanja u budućnosti. Bez strateške nalize formuliranje strategije cio bi kaotičan proces. Proučavanje okoline temelji se na identifikaciji čimbenika koji su direktno relavantni. Strategija se ne može formulirati dok menadžer odgovoran za strategiju ne razumije kontekst u kojemu će se ona ostvariti. Strategija je veza između vanjske okoline i poduzeća. Svrha strateške analize nije u davanju odgovora već u pomoći razumjevanja kritičnih čimbenika u vanjskoj i unutrašnjoj okolini. Analitičke metode koje se koriste su zapravo okvir koji će dati podršku u identificiranju, klasificiranju i razumijevanju temeljnih čimbenika koji će dovesti do strateškog izbora. Analiza će osigurati konceptualni okvir za razradu strateških opcija koji će se temeljiti na racionalnom pristupu,intuiciji i iskustvu.

3. Strateška analiza poduzeća Colloco

Strateška analiza je neizostavni dio menadžmenta današnjice. Njezina svrha i uloga je pomoći u razumijevanja ključnih čimbenika vanjske i unutarnje okoline koji će dovesti do strateških izbora. Ona ima posredni utjecajem na promjenu organizacijske strukture i na pokretanje novih procesa preko odabrane strategije, strateška analiza donosi brojne prednosti, uštede, unaprjeđenja i poboljšanja.

Današnja poduzeća su pod utjecajem okoline s kojom su stalno u interakciji jer imaju karakteristike otvorenog dinamičkog sustava. Okolina je širok pojam koji se među ostalom može definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak. S obirom na dimenziju odnosno dijelova, okolina se može podijeliti na eksternu (vanjsku) i internu (unutarnju).

3.1. Osnovni podaci o poduzeću Colloco

Naziv tvrtke je „Colloco“ d.o.o za poslovne usluge. Trgovačko društvo Colloco d.o.o. je nastalo 2004. godine. Usklađeno je s odredbama Zakona o trgovačkim društvima i upisano u Trgovački sudski registar. Sjedište i lokacija tvrtke su u Splitu, točnije u ulici Karamanova 1. Jedini osnivač je Ines Popović, član društva. Osoba ovlaštena za zastupanje je Grozdana Vidović, član uprave. Predmet poslovanja su računovodstvene, knjigovodstvene i revizijske djelatnosti te porezno savjetovanje.

Colloco d.o.o. je registriran za:

- Računovodstveni i knjigovodstveni poslovi
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- Pružanje usluga u nautičkom, sljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga
- Kupnja i prodaja robe
- Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu

3.2. Podaci o poslovanju

Financijska izvješća sastavljena su sukladno odredbama Zakona o računovodstvu i pri sastavljanju primjenjeni su Hrvatski standardi financijskog izvještavanja. Poduzeće Colloco pruža poslovne usluge isključivo domaćem tržištu. Poduzeće ostvaruje dobit od početka poslovanja 2004.godine.

3.2.1 Poslovni rezultat

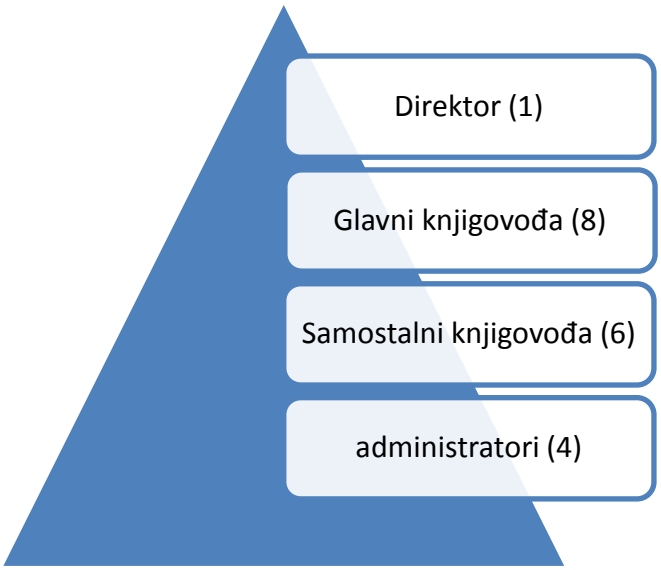
U tijeku 2015.godine društvo je ostvarilo ukupan prihod od 2.603.642,56 kn, koji se sastoji od poslovnih prihoda (prihoda od prodaje usluga) i financijskih prihoda. Tijekom iste godine društvo je ostvarilo ukupan rashod od 2.146.718,63 kn. Najveći dio rashoda čine troškovi osoblja (1.317.063 kn). Kapital obuhvaća pozicije temeljni kapital i dobit tekuće godine. Temeljni kapital iznosi 20.000,00 kn i tijekom 2015.godine nije bilo povećanja i smanjenja temeljnog kapitala sukladno Zakonu o trgovačkim društvima. Dobit tekuće godine nakon oporezivanja iznosi 350.564,05 kn.

Dugotrajna nematerijalna i materijalna imovina amortizira se po dozvoljenoj ubrzanoj stopi amortizacije i iskazuje se po trošku nabave. Kratkotrajna imovina u iznosu od 601.756,00 čini 80,13 % ukupne aktive. Potraživanja od kupaca na 31.12.2015. iznosila su 166.648,00 kn (27,69 %), potraživanja za dane zajmove iznosila su 344.387,00 kn (57,23 %), ostala potraživanja su 61.601,00 kn (10,24 %) i novca u banci i blagajni 29.120,00 (4,84 %). Kratkoročne obveze iznosile su 380.382,00 kn i čine 50,65 % ukupne pasive.

3.3. Organizacija poduzeća

Organizacija je društveni dogovor za postizanje zajedničkih ciljeva, koji nadzire vlastito izvođenje i ima granice spram okružja. To je aktivnost kojom se postiže cilj ili se mijenja neki entitet (sustav); dinamički pristup.

Organizacijska struktura Colloca nije se mijenjala duži niz godina. Sastoji se od direktora, glavnih knjigovođa, samostalnih knjigovođa i administratora.



Graf 1: Organizacijska struktura poduzeća Colloco

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

3.4. Ljudski resursi

Zaposleni su jedan od najznačajnijih resursa poduzeća. Značaj ljudskih resursa sve je veći pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom organizacije. Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina.

Colloco d.o.o. ima ukupno devetnaest zaposlenika, od toga osamnaest žena i jedan muškarac. Svi rade puno radno vrijeme. Samo dva zaposlenika su zaposlena na neodređeno. Poduzeće ima jednu poslovnu jedinicu. Plaće koje se isplaćuju su najveći trošak poduzeća. Godišnji iznos isplaćene bruto plaće onih zaposlenika koji su radili svih 12 mjeseci u 2015. godini u kunama iznosi 989.518,00 kuna.

Tablica 1: Podjela zaposlenih prema stručnoj spremi

Stručna sprema	Ukupno (19)
Visoko sručno obrazovanje	10
Više stručno obrazovanje	6

Srednje stručno obrazovanje	3
Niže stručno obrazovanje	0
Visokokvalificirani	0
Kvalificirani	0
Priučeni-polukvalificirani	0
Nekvalificirani	0

Izvor: Godišnji izvještaj o zaposlenicima

Iz tablice može se zaključiti da u poduzeću prevladava visoko i više stručno obrazovanje, što ukazuje da je znanje veoma važno i prevladavajući faktor prilikom zaposlenja. Postojeća struktura zaposlenih prema stručnoj spremi je odgovarajuća. Poduzeće raspolaže s dovoljnim stručnim kadrom po broju i kvaliteti. Potencijalne akcije su zapošljavanje još radnika s višim stručnim obrazovanjem.

Tablica 2: Podjela zaposlenika prema godinama

Godine starosti	**Ukupno (19)**
Do 18 godina	0
19-24	0
25-29	2
30-34	2
35-39	3
40-44	1
45-49	4
50-54	3
55-59	3

60-64	1
65 i više	0

Izvor: Godišnji izvještaj o zaposlenicima

Iz tablice može se uočiti da prevladavaju zaposlenici starijih dobnih skupina. Postojeća struktura podjele po godinama nije u potpunosti odgovarajuća. Velik broj zaposlenih, točnije njih jedanaest je u dobnim granicama između 45-64 godine. Treba se usmjeriti na zapošljavanje mlađeg radnog kadra.

3.5 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je specifičan obrazac ponašanja u poduzeću, koji odražava način ponašanja i stil života i rada poduzeća, te grupa i pojedinaca unutar poduzeća. Isto tako organizacijska kultura je i odgovarajuća sinteza vjerovanja i djelovanja, kojim se usmjerava ponašanje pojedinca koji prihvaćajući zadane norma ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje doprinosi stvaranju organizacijske klime. Pojednostavljeno organizacijska kultura može se nazvati, specifičnim konceptom ponašanja.

Kultura poduzeća egzistira na dvije razine :

vidljiva razina → statusni simboli, ceremonije, rituali, žargon, jezik

nevidljiva razina → vrijednosti, norme, stavovi, uvjerenja.

Organizacijska kultura se sastoji od: faktori razvojno-poduzetničke orijentacije, faktori birokracije, faktori socijalne orijentacije, faktori decentralizacije, faktori održavanja status quo i faktori formalizacije.

Tablica 3: Prikaz organizacijske kulture poduzeća Colloco

Pitanje:	1	2	3	4
1..Koliko je Vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju?	0	1	4	1
2. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	0	0	3	3
3. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	0	1	3	2
4.Koliko je Vaše poduzeće orijentirano prema tržištu?	0	2	3	1
5. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	1	3	2	0
6. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	0	2	3	1
7. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	0	1	4	1
8. Koliko je Vaše poduzeće dinamično i u promjenama?	0	2	3	1
9. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju?	0	1	4	1
10. Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?	4	2	0	0
11. Koliko je Vaše poduzeće sistematično u djelovanju?	0	1	4	1
12. Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?	0	1	3	2
13. Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?	0	2	4	0
14. Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	1	3	2	0
15. Koliko Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog?	0	1	3	2
16. Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	0	2	3	1
17.Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?	0	1	3	2
18. Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?	5	1	0	0
19. Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?	0	0	0	6
20. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	0	0	2	4
21. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	0	1	4	1
22. Koliko je Vaše poduzeće fer i pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?	0	0	2	4
23. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	0	0	3	3
24. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?	0	1	5	0

25. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	0	2	4	0
26. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?	0	0	5	1
27. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?	0	0	1	5
28. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	0	0	5	1
29. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	0	0	1	5
30. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?	0	0	2	4
31. Koliko Vaše poduzeće podržava i pomaže pojedince u realizaciji ideja?	0	0	2	4
32. Koliko Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost?	0	0	0	6
33. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	0	0	4	2
34. Koliko poslovne jedinice Vašeg poduzeća nastoje ostvariti svoje ciljeve ne vodeći brigu o poduzeću kao cjelini?	5	1	0	0
35. Koliko je Vaše poduzeće decentralizirano u odlučivanju?	0	0	1	5
36. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	0	0	2	4
37. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?	0	0	5	1
38. Koliko je Vaše poduzeće raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica?	6	0	0	0
39. Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	0	0	5	1

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Nakon provedenog upitnika izračunat će se ocjena organizacijske kulture za svaku skupinu od ukupno šest grupa faktora.

- **Faktor razvojno-poduzetničke orijentacije (pitanja od 1-15)**

  Proučavaju se odgovorima na pitanja iz anketnog upitnika koja se odnose na poduzetnost, visoke ciljeve, kreativnost, inovacije i povoljnu radnu klimu u poduzeću. Promatra se koliko poduzeće prati tržišna kretanja. Većina ispitanika smatra kako je poduzeće u potpunosti poduzetno i da ima visoke ciljeve. Isto tako većina smatra kako poduzeće malo potiče inovativnost i kreativnost. Ispitanici smatraju da postoji povoljna klima za unapređenje i za stvaralaštvo. Smatraju također da poduzeće pokušava smanjiti rizik što je više moguće. Od odgovora koje su ispitanici dali, prevladava odgovor "prilično".

Tablica 4: Faktor razvojno-poduzetničke orijentacije

Ocjena	F	%	Težina
1 – ni malo	6	6,67	6
2 – malo	23	25,55	46
3 – prilično	45	50,00	135
4 – u potpunosti	16	17,78	64
Ukupno:	90	100,00	251
Prosječna ocjena			2,79

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

- **Za faktor birokracije (pitanja od 16-19)**

  Faktori birokracije ispituju se obradom odgovora na pitanja vezana za autokratski način vođenja i inzistiranje na pisanim informacijama i izvješćima. Za ovaj faktor prevladava odgovor „ u potpunosti“. Ispitanici većinom smatraju da poduzeće poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu, te da je detaljno i strogo formalno organizirano. U potpunosti se zahtijevaju pisana izvješća i informacije u radu. Poduzeće nema autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje.

Tablica 5: Faktor birokracije

Ocjena	F	%	Težina
1 – ni malo	5	20,83	5
2 – malo	4	16,67	8
3 – prilično	6	25,00	18
4 – u potpunosti	9	37,50	36
Ukupno:	24	100,00	67
Prosječna ocjena			2,79

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

- **Za faktor socijalne orijentacije (pitanja od 20-33)**

  Faktori socijalne orijentacije vezani su za odnose prema i između zaposlenika, povjerenje, profesionalnost i stručni rad. Za ovaj faktor podjednako prevladavaju odgovori „prilično“ i „u potpunosti“.

  Vidljivo je da se u poduzeću cijeni svaki čovjek, postoji povjerenje između zaposlenika koji se pravedno tretiraju. Ispitanici smatraju da se poduzeće trudi stvoriti skladne međuljudske odnose, uključiti zaposlenike u odlučivanje, uspješno rješavati konflikte, pružiti sigurnost i poticati suradnju i timski rad. Također smatraju da je poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije zaposlenih te da pruža široke mogućnosti stručnog razvoja kroz razne seminare, radionice i sve ono što zaposlenici žele. Svi ispitanici su odgovorili da se u potpunosti cijeni profesionalnost i stručnost jer to je najbitnije u radu ovog poduzeća.

Tablica 6: Faktor socijalne orijentacije

Ocjena	F	%	Težina
1 – ni malo	0	0	0
2 – malo	4	4,76	8
3 – prilično	40	47,62	120
4 – u potpunosti	40	47,62	160
Ukupno:	84	100,00	288
Prosječna ocjena			3,49

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

- **Za faktor decentralizacije (pitanja od 34-35)**

  Odnosi se na usmjerenost organizacijske jedinice na postizanje vlastitih ciljeva ne brinući za cjelinu te na decentralizaciju odlučivanja. Poduzeće Colloco ima samo jednu poslovnu jedinicu koja vodi brigu o poduzeću kao cjelini. Ispitanici smatraju da je poduzeće decentralizirano u odlučivanju.

Tablica 7: Faktor decentralizacije

Ocjena	F	%	Težina
1 – ni malo	5	41,67	5
2 – malo	1	8,33	2
3 – prilično	1	8,33	3
4 – u potpunosti	5	41,67	20
Ukupno:	12	100,00	30
Prosječna ocjena			2,50

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

- **Za faktor održavanja status quo (pitanja od 36-37)**

  Faktori održavanj statusa quo ispitivali su se pitanjima koja se odnose na održavanje postojećeg stanja u poduzeću i na preuzimanje sigurnih poslova koji ne donose rizik. Ispitanici smatraju da je poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije, te da se većinom poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika.

Tablica 8: Faktor održavanja statusa quo

Ocjena	F	%	Težina
1 – ni malo	0	0	0
2 – malo	0	0	0
3 – prilično	7	58,33	21
4 – u potpunosti	5	41,67	20
Ukupno:	12	100,00	41
Prosječna ocjena			3,42

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

- **Za faktor formalizacije (pitanja od 38-39)**

  Odnosi se na regulaciju ponašanja zaposlenika pomoću pravila i procedura. Ispitanici smatraju da poduzeće definitivno nije raščlanjeno na mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica, ali da ima poprilično pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih.

Tablica 9: Faktor formalizacije

Ocjena	F	%	Težina
1 – ni malo	6	50,00	6
2 – malo	0	0	0
3 – prilično	5	41,67	15
4 – u potpunosti	1	8,33	4
Ukupno:	12	100	25
Prosječna ocjena			2,08

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

3.6. Analiza okoline (opća okolina)

Opća ili socijalna okolina je dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća. Poduzeće na opću okolinu teško može utjecati. Zato se ona u izvjesnom smisli može tretirati kao objektivno dana. Opća ili socijalna okolina prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline. Tipovi okoline su: prirodna ili fizička, ekonomska, znanstveno-tehnička, socio-kulturna i demografska okolina.

- **Prirodna ili fizička**

  Prirodna ili fizička okolina obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, počevši od sirovina pa sve do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća, koji svojom kvalitetom i kvantitetom indirektno utječu na opstanak i razvitak poduzeća, kao i njegovu unutarnju organizaciju.

Prirodni uvjeti:

Sadašnja situacija je skoro pa idealna. Lokacija je najbolji adut poduzeća zbog svoje pristupačnosti komitentima, koji gravitiraju na područja grada Splita. Treba istaknuti blizinu poslovih banaka koje su itekako potrebne u svakodnevnom poslovanju. Besplatni i lako pristupačni parking je samo još jedna prednost koju posjeduje Colloco d.o.o. Uvođenjem elektroničkih usluga Porezne uprave koje omogućuju svim poreznim obveznicima dostavu poreznih obrazaca elektroničkim putem, pregled njihovih statusa te uvid u porezno knjigovodstvenu karticu uvelike je olakšano poslovanje.

Ekološki uvjeti:

Poduzeće nije ekološki zagađivač. Poduzeće odvaja papir i provodi njegovo recikliranje potpisanim ugovorom sa firmom „Pan papirna idustrija“ u skladu sa zakonom RH.

Raspoloživa prirodna bogatstva:

Poduzeće je priključeno na gradsku infrastrukturu (voda, struja, telefon,..)

- **Ekonomska okolina**

  Temeljni je okvir za djelovanje poduzeća. Kroz tu dimenziju prelamaju se inirektno svi aspekti utjecaja na poduzeće, počevši od utvrđene globalne i izabrane strategije, preko oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje te politike zapošljavnja, pa sve do monetarno-kreditne politike.

  Tržišni faktori:

  Poduzeće je usmjereno na domaće tržište gdje se trudi širiti i povećavati pružanje usluga novim korisnicima, ali nema tendencije ka stranom tržištu. Teba naglasiti da je poduzeće Colloco jedan od najvećih knjigovodstvenih servisa u Splitu, koji opslužuje dobar dio ciljanog tržišta. Svakako poduzeće se želi razvijati, širiti i povećavati svoje poduzeće.

  Financijski faktori:

  Firma od osnutka posluje u dobitku i nema mnogo kapitalnih ulaganja pa nema potrebe za kreditima. Izvori kapitala su prihodi koje poduzeće ostvaruje.

Ekonomski faktori:

Dobro se ostvaruju strateški ciljevi. Poduzeće se trudi ostvariti svaki cilj koji odredi na maksimalno brz i učinkovit način.

Faktori ekonomske politike:

PDV ne stvara problem.

- **Znanstveno-tehnička okolina**

  Sadrži odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Praćenje i poznavanje te dimenzije i njenih pratećih aspekata pretpostavka je za ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, kao i za donošenje strateških odluka o unapređenju postojećih i usvajanje novih tehnologija u poduzeću.

  Tehnički i tehnološki aspekti:

  Tvrtka je priključena na gradsku infrastrukturu. Tehnologija je zastupljena na osnovnoj razini. Ne ulaže se mnogo u tehnologiju jer ona i nije potrebna u tolikoj mjeri, ali ono što je potrebno da poduzeće napreduje i bude konkuretno u to se ulaže. Poduzeće ulaže u tehnologiju i kada to zakon nalaže, prilikom promjena u poslovanju. Možemo navesti kao primjer korištenja novog Windowsa 10. Sve što poduzeću treba u to se vrlo rado ulaže i nadograđuje. Zastupljena su većinom računala, laptopi, a službeni mobiteli se koriste više za komunikaciju a manje za rad.

  Tehno-ekonomski faktori:

  Odnos cijena i troškova je realan pa nema utjecaja na rezultate poslovanja.

- **Političko-pravna okolina**

  Regulira društveno-ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustavau sklopu kojeg poduzeće djeluje. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnom normom, determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.

Politički odnosi:

Politički odnosi nemaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća.

Pravna regulativa:

Poduzeće posluje u skladu s važećim zakonima, a njihove promjene imaju važniji utjecaj na njegovo poslovanje. Može se reći da su promjene zakona koje utječu na poslovanje Colloca jako česte te da je sve teže praćenje tih promjena i knjigovodstvenih propisa. Pozitivno je što je poduzeće Colloco zbog dugogodišnjeg poslovanja prilagodilo na promjene, prihvatilo ih i trudi se drzo djelovati, ali iste treba gledati kao potencijalnu prijetnju za poduzeće u budućnosti.

- **Socio-kulturna okolina**

  Uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te induvidualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Tu dimenziju, koja se temelji na odgovarajućim sustavima vrijednosti, čine norme i pravila ponašanja.

  Kulturne karakteristike i socijalni trendovi:

  Rast poduzeća temelji se na obrazovanoj radnoj snazi koja ima mnogo znanja i iskustva, također prevladava ženska radna snaga. Poduzeće prilikom zapošljavanja isključivo gleda znanje kao temeljni kriterij pri izboru kandidata. Socijalni trendovi nisu toliko zastupljeni.

- **Demografska okolina**

Sve veća potreba za obrazovanjem je globalni trend. Ulaže se u nadogradnju znanja i poboljšanje postojećeg. Traži se poznavanje stranih jezika i nformacijska pismenost. Cjeloživotno učenje je ključ za napredovanje i uspjeh na poslovnom i osobnom polju.

Demografski faktori i povijesni faktor:

Ljudski potencijal je veoma bitan i možemo reći presudan u poslovanju Colloca. Usluga koju Colloco pruža svojim korisnicima je zapravo znanje kojeg posjeduju njegovi zaposlenici. Zaposlenici su obrazovani i dobro poznaju svoj posao. Kao jedan od manjih problema možemo navesti da prevladavaju zaposlenici starijih dobnih skupina, te da treba obratiti

pozornost na mladi stručni kadar. Tradicija postoji u smislu dugogodišnjeg rada, što treba istaknuti kao prednost. Poduzeće na tržištu posluje više od jednog desetljeća i ima stalne korisnike, a njihova usluga ima kvalitetu i prepoznatljivost.

Tablica 10: Analiza opće okoline

Dimenzije opće okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Prilike (+) Prijetnje (-)
1.Prirodna ili fizička okolina -prirodni uvjeti	+		+3	5	+15
-ekološki uvjeti	+		+2	3	+6
-raspoloživa prirodna bogatstva	+		+2	6	+12
2. Ekonomska okolina -tržišni faktori	+		+3	6	+18
-financijski faktori	+		+2	4	+8
-ekonomski faktori	+		+4	8	+32
3. Znanstveno-tehnološka okolina -tehnički faktori	+		+3	5	+15
-tehnološki faktori		-	-3	5	-15
-tehno-ekonomski faktori	+		+2	6	+12
4. Političko-pravna okolina -politički odnosi	+		+2	5	+10
-pravna regulativa		-	-5	9	-45
5. Socijalno-kulturna okolina -kulturne karakteristike	+		+3	6	+18
-socijalni trendovi		-	-2	5	-10
6. Demografska okolina -demografski faktori	+		+4	9	+36
-povijesni faktori	+		+3	7	+21
Ukupno:					133

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Za poduzeće ne postoje prijetnje ali se pojavljuju u određenim segmentima. Segmenti koji označuju prijetnje su: socijalni trendovi, pravna regulativa i tehnološki faktori. Svi ostali segmenti prestavljaju prilike za poduzeće Colloco.

3.7. Poslovna okolina

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Poslovna okolina je za razliku od opće, u neporednoj blizini poduzeća. Poduzeća su zbog tog razloga više usmjerena na poslovnu okolinu jer na nju mogu više djelovati. Poduzeća o poslovnoj okolini imaju više saznanja i informacija. Poslovna okolina se sastoji od devet ključnih dijelova. To su: dobavljači, kupci-potrošaći, konkurenti,dioničari, zaposlenici, sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. U daljnoj analizi koristiti ce se samo oni dijelovi poslovne okoline koje posjeduje poduzeće Colloco.

3.7.1. Dobavljači

Dobavljači danas čine jedan od važnijih dijelova poslovne okoline. Oni osiguravaju poduzeću sirovine, materijal, energiju, proizvodna sredstva, novac, a uvjetno se može govoriti i o dobavljačima radne snage i o dobavljačima informacija. S dobavljačima je poduzeće jako zadovoljno. Lako je poslovati s njima jer su korektni i ispunjavaju svoje obaveze na vrijeme što je jako bitno.

Poduzeće Colloco ima mnogo dobavljača, koji služe za nabavu: usb-ova, cd-ova, tonera, papira, kalkulatora, kemijski i ostale uredske opreme. Postoje dobavljači printera, računala, laptopa i ostale računalne opreme. Također imaju dobavljače režijskih troškova i dobavljače koji brinu za podršku i održavanje softwera.Treba još navesti i opremu za čišćenje i uređivanje prostora. Poduzeće je u najmu poslovnog prostora.

3.7.2. Potrošaći usluga

Potrošaći usluga su pojedinci ili druga poduzeća koja utječu na poslovanje, ponašanje i može se reći opstanak i razvitak poduzeća. Poduzeće Colloco se sastoji od mnogo korisnika usluga među kojima se nalaze pojedinci ali i druga poduzeća. Neki od korisnika knjigovodstvenih i računovodstvenih usluga koje ovo poduzeće pruža su: Atletski sportski savez Splita (ASK), Autopraona Vidović, Poliklinika CITO, Oridnacija opće medicine Milka dr.Paradžok, Ustanova ljekarne Olujić, Poliklinika Šparac, Ljekarna Zrinka Kujundžića Bubalo, Auto klub Split, UO konoba Nikola vl. Nikola Blagaić, Zdrastvena ustanova Ljekarne Vujanović, Cipele d.o.o., Uo caffe bar Eureka, Obrt za trgovinu mesom Jole, i mnogi drugi. Poduzeće Colloco je ponosno na velik broj korisnika usluga i na različiti profil tih istih korinika. Colloco je

poprilično velik knjigovodstveni servis i raznolik jer ima obrtnika s jednostavnim i dvojnim knjigovodstvom. Collocove usluge opslužuju različite profili korisnika poput kafića, lječnika, ordinacija, ustanova, autopraonica, i ostali. Potrošaći usluga su veće kupovne moći. Tradiciju je poduzeće steklo dugogodišnjih radom na tržištu i dobrom poslovnom suradnjom s korisnicima, dobavljačima i ostalim akterima. Poduzeće prije nego što prihvati opsluživati korisnika, pokušava saznati sve o njemu i tako smanjiti rizik, ali također taj rizik uvijek postoji. Kvaliteta proizvoda je na visokoj razini a cijene su proporcijonalne usluzi.

3.7.3. Konkurenti

Konkurenti imaju velik značaj za poduzeće kako neposrednim utjecajem tako i međusobnim odnosima konkuretskih pooduzeća. Utječu kroz istraživačko-razvojne, ekonomsko-propagandne i druge aktivnosti.

Neki od konkurenata su: Bonus conto, DOHODAK j.d.o.o., S-KONTO, Abramovićd.o.o., Knjigovodstveni servis Orina, Knjigovodstvo BORA, Knjigovodstveni servis Bonix, Pallium d.o.o., Knjigovodstveni obrt Amafin, Knjigovodstveni servis BIVK d.o.o., Jaki knjigovodstveni servis, Knjigovodstveni servis Viant, LGV Company, Lanterna Media,..

Ima mnogo konkurencije na domaćem tržištu, ali poduzeće Colloco ima mnogo radnog iskustva, zaposleni su kvalitetni i visoko obrazovani ljudi koji odlično ispunjavaju svoje obaveze. Poduzeće od osnivanja ostvaruje prihod i tako je sve do sada što ukazuje na to da opslužuje dobar dio tržišta i da dobro odrađuje svoj posao a to je pružanje knjigovodstvenih i računalnih usluga.

3.7.4. Kreditori

Kreditori su poseban dio poslovne okoline. Oni doprinose i pomažu da poduzeće ostvari zacrtane poslovne ciljeve. Ponekad se mogu pojaviti u ulozi partnera koji zajedno s poduzećem rade na tome da se poslovni ciljevi ostvare. Za poduzeće Colloco nije problem dobivanje kredita. U poslovnoj Raiffeisen banci poduzeće ima otvoren dopušteni minus ali samo zbog mogućih iznenadnih troškova. Dopušten minus je otvoren zbog mogućnosti a ne zbog potrebe.

3.7.5. Strukovna udruženja

Zasnovan na slobodi udruživanja više fizičkih i pravnih lica, osnovan radi ostvarivanja i unapređenja zajedničkih i općih interesa i ciljeva, koji nisu zabranjeni Ustavom ili zakonom. Poduzeće Colloco je dio udruženje računovođa Hrvatske. Misija Udruge računovodstvenih

servisa je unapredenje kvalitete rada članova Udruge, te zaštita i sigurnost u obavljanju poslova računovodstvenih servisa.[17] Vizija je formiranje čvrste i snažne baze računovodstva kao poticajnog i važnog elementa malog i srednjeg poduzetništva.

Tablica 11: Dimenzije poslovne okoline

Dimenzije poslovne okoline	Prilike	Prijetnje	Utjecaj	Važnost	Ocjena
1. Dobavljači	+		+4	8	+32
2.Potrošači	+		+5	10	+50
3.Konkurenti		-	-5	9	-45
4.Kreditori	+		+3	4	+12
5.Strukovna udruženja	+		+2	3	+3
Ukupno:					+52

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Iz pregleda ocjena i rezultata važnosti faktora vidljivo je da u poslovnoj okolini poduzeća Colloco postoji pozitivni utjecaj. Negativni utjecaj imaju konkurenti a oni su nam od velike važnosti, svi ostali faktori imaju pozitivan utjecaj. Utjecaj okoline na poduzeće nije značajan.

3.8.Analiza zainteresiranih

Kod ove analize važno je uočiti subjekte koji su zainteresirani za poduzeće. To mogu biti kupci, dobavljači, konkurenti, vlasnici, kreditori, različite institucije i interesne grupe. Najvažniji su ipak kupci, dobavljači i konkurenti. U ovoj analizi potrebno je odrediti koje su to podupiruće, a koje opiruće pretpostavke na strani svakog subjekta koji je zainteresiran za poduzeće. Podupiruće pretpostavke mogu dovesti do strategijskih povoljnih prilike, a odupiruće do nepovoljnih strategijskih prijetnji za poduzeće. Zbog toga je potrebno napraviti grafički prikaz svih analiziranih pretpostavki iz kojih će se izvući zaključak. Poduzeće posluje samo s domaćim kupcima, dobavljačima, zaposlenima, kreditorima pa će se cijela analiza odnositi na domaće tržište.

[17] *Hrvatska udruga računovodstvenih servisa*, http://www.hurs.hr/index/hr/cms_staticke_list/132/vizija/

Tablica 12: Analiza zainteresiranih

Zainteresirani	Važnije pretpostavke	Procjene važnosti	Izvjesnost
Kupci	**PODUPIRUĆE:** Dobra suradnja Podmirenje obveza na vrijeme Prilagodljivi na promjene	9 9 9	8 8 8
Dobavljači	**PODUPIRUĆE**: Isporučuju inpute na vrijeme Podmiruju obveze Prilagodljivi na promjene	9 9 9	8 8 7
Konkurenti	**PODUPIRUĆE:** Loša kvaliteta njihovih usluga **OPIRUĆE:** Snižavaju cijenu proizvoda Ima ih velik broj na tržištu	8 9 9	7 7 9
Kreditori	**PODUPIRUĆE:** Fleksibilni (možemo računati na njih)	7	7
Zaposleni	**PODUPIRUĆE:** Visoka kvaliteta Visoko obrazovani **OPIRUĆE:** Starije dobne skupine	9 8 7	8 8 8

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Utvrdili smo koje su to podupiruće, a koje opiruće pretpostavke. Može se zaključiti da je poduzeću od velike važnosti odnos s dobavljačima i kupcima, koji je dosada bio veoma dobar. Najbitnija je dobra komunikacija s kojom se postižu dogovori koji odgovaraju svima. Konkurenti imaju najviše opirujućih stavki. Tržište je zasićeno knjigovodstvenim servisima to dovodi do niže cijene i to dovodi do jako loše situacije na tržištu. Konkurenti nude usluge jako loše kvalitete i to možemo predstaviti kao našu prednost. Zbog lakoće ulaska u djelatnost i nepostajanja kvalifikacije prilikom otvaranja knjigovodstvenih servisa, usluge koje se pružaju nisu na nivou i dolazi do pogrešaka konkurencije. Kreditori su uvijek prestavljali podršku i pomoć prilikom mogućih iznenadnih troškova. Zaposlenici su poduzeću „jača“ strana. Kvalificirani su, obrazovani i jako profesionalni. Slijedi grafički prikaz svih analiziranih pretpostavki.

Tablica 13: Grafički prikaz analize zainteresiranih

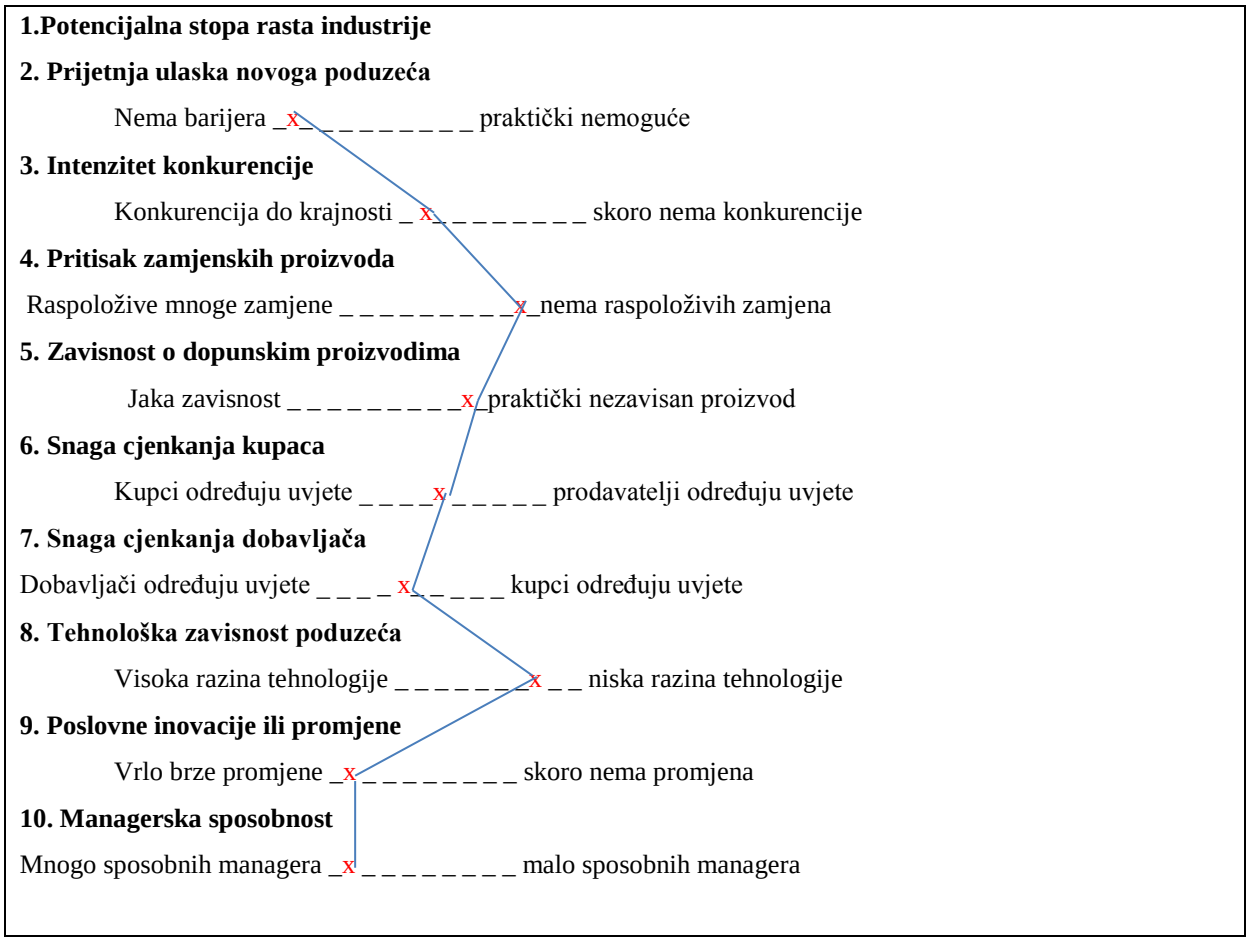
Zainteresirani		Podupiruće	Opirujuće	
		9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Kupci	a) b) c)			
Dobavljači	a) b) c)			
Konkurenti	a)			a) b)
Kreditori	a)			

Zaposleni u poduzeću	a) b)			a)

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

3.9. Analiza konkurencije

Ova analiza se koristi da se izbjegnu potencijalne greške u poslovanju. Nakon provedene analize konkurencije rezultati se mogu koristiti i za formuliranje strategije poduzeća. Analizom će se doći do odgovora koliko se poslovanje u poduzeću Colloco nalazi pod utjecajem prilika ili prijetnji konkurentske sile. Također iz analize će se saznati koliko su konkurentske sile jake i kako djeluju.



Graf 2: Analiza konkurencije poduzeća Colloco

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Jedina prijetnja i problem za poduzeće mogu biti konkurenti i to zbog nekoliko razloga. Jedan od razloga je prelaka mogućnost ulaska novog poduzeća jer ne postoji nikakav novčani limit koji često zna biti prepreka kod ostalih djelatnosti. Moguće je otvoriti knjigovodstveni servis preko jednostavnog d.o.o-a., gdje je početni kapital samo dvadeset kuna. Drugi problem je što ne postoje nikakve kvalifikacije koje treba ispuniti za otvaranje knjigovodstvenog servisa, dovoljan je završeni tečaj. U Splitu ima jako puno knjigovostvenih servisa i tržište je zasićeno. Prijeti se već neko vrijeme uvođenje licence, koja bi otežala ulazak i stvaranje novih knjigovodstvenih poduzeća. Knjigovodstveni servis nema zamjenskih proizvoda. Dogovori s dobavljačima i kupcimasu obostrani tj. ne određuje poduzeće samo uvjete. Obe strane sudjeluju, iznose svoja mišljenja i zahtjeve sukladno tome se postiže opći obostrani interes. O tehnologiji poduzeće ne zavisi u tolikoj mjeri. Poslovne inovacije su česte i poduzeće se jako dobro nosi s tim. Sposobnost menadžera ili knjigovođa je na visokoj i profesionalnoj razini što je jedan od glavnih aduta poduzeća.

3.10. Analiza profila sposobnosti

U ovom će se dijelu analizom pojasniti profil sposobnosti menadžmenta. Uz to, pojasniti će se i profil konkurentske sposobnosti.

3.10.1. Profil spososbnosti managementa

U analizi profila sposobnosti managementa poduzeća Colloco uključeno je 15 faktora. Menagement ima pet funkcija:

- planiranje (sposobnost osmišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća, sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća, sposobnost jasnog utvrđivanja ciljeva i sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka poduzeća)
- organiziranje (sposobnost organiziranja)
- kadroviranje (sposobnost angažiranja kvalitetnih kadrova i sposobnost zadržavanja postojećeg kadra)
- vođenje (sposobnost timskog rada, sposobnost vođenja i motiviranja, sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti, sposobnost komuniciranja s okolinom, sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja, sposobnost uspješnog rješavanja konflikata)

- kontroliranje (sposobnost kontroliranja radnog procesa i sposobnost procjenjivanja okoline[18]

Provedena je analiza i ocjena sposobnosti menadžera, rezultai su dobri i prevladavaju odgovori „vrlo velika“ i „velika“. Ti odgovori se odnose na sposobnosti osmišljavanja, predviđanja, jasnog utvrđivanja cijeva, organiziranja, angažiranja kvalitetnih kadrova, sposobnost timskog rada, i dr. Ocjene „dovoljna“ odnose se na sposobnost menadžmenta za vođenje i motiviranje, brzo i djelotvorno odlučivanje i procjenjivanje okoline. Slijedi grafički prikaz profila sposobnosti menadžmenta

Tablica 14: Analiza profila sposobnosti menadžmenta

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. sposobnost osmišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. spososbnost predviđanja budućnosti poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. spososbnost jasnog utvrđivanja ciljeva	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. sposobnost organiziranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. sposobnost angažiranja kvalitetnih kadrova	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. sposobnost zadržavanja postojećeg kadra	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. sposobnost timskog rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. sposobnost vođenja i motiviranja	3	2	1	0	-1	-2	-3

[18]Buble M., Cingula M., Dujanić M. et. al.: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005, p. 316.

10. sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. sposobnost komuniciranja s okolinom	3	2	1	0	-1	-2	-3
12. sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
13. sposobnost uspješnog rješavanja konflikta	3	2	1	0	-1	-2	-3
14. sposobnost kontroliranja radnog procesa	3	2	1	0	-1	-2	-3
15. sposobnost procjenjivanja okoline	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

3.10.2. Profil konkurentske sposobnosti

Profil konkurentske sposobnosti će dati odgovor na pitanje ima li poduzeće Colloco prednost pred svojom konkurencijom i koje su to prednosti.

Tablica 15: Analiza profila konkurentskih sposobnosti

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Kvaliteta proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Udjel na tržištu	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Zadovoljstvo i privrženost kupaca	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Snaga i podobnost dobavljača	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Mogući položaj na potencijalnim tržištima	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Ulaganje u istraživanje i razvoj	3	2	1	0	-1	-2	-3

7.	Sposobnost praćenja strategijskih namjera konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
8.	Jakost strategija promjena konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
9.	Cijena proizvoda kao konkurentska prednost	3	2	1	0	-1	-2	-3
10.	Konkurentska prednost u troškovima	3	2	1	0	-1	-2	-3
11.	Sposobnost reagiranja na aktivnosti konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
12.	Sposobnost primjene odgovarajućih konkurencijskih strategija	3	2	1	0	-1	-2	-3
13.	Sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
14.	Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

U analizu je uključeno 14 čimbenika. Iz provedene analize profila konkurentske sposobnosti uviđa se da poduzeće ima prednosti i mane u usporedbi s konkurencijom. Ocjenom velike sposobnosti su navedena područja: kvalitete proizvoda, udjela na tržištu, zadovoljstvo i privrženost kupaca i snaga i podobnost dobavljača. Vrlo velikom ocjenom je navedena sposobnost orijentacije na kupce kao dio poslovne filozofije. Nedovoljna ocjena se odnosi na sposobnost praćenja strategijskih namjera konkurencije, cijena proizvoda kao konkurentska prednost i sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda. Pod normalnom sposobnosti su navedene: jakost strategija promjena konkurencije, konkurentska prednost u troškovima, sposobnost reagiranja na aktivnosti konkurencije i sposobnost primjene odgovarajućih konkurentnih strategija.

4. Zaključak

Na poduzeću Colloco smo primjenili i proveli analizu okoline, zainteresiranih, strukturu konkurencije, identifikaciju profila sposobnosti i odredili organizacijsku kulturu. Iz analiza smo saznali da poduzeće posluje jako dobro s obzirom na zasićenost i preplavljenost tržišta knjigovodstvenim servisima. Kao potencijalno rješenje vidi se u uvođenju licenca. Poduzeće ima mnogo prednosti i povoljnih uvjeta kao što su prirodni uvjeti, raspoloživa prirodna bogatstva, financijski faktori, tehnički i dr. Također tržište i okolina su promjenjivi faktori u kojima postoje i mnoge prijetnje i nepogodnosti za poduzeće Colloco. Glavne prijetnje su velika snižavanja cijena od strane konkurencije i česte promjene zakona koje veoma otežavaju rad knjigovodstvenim servisima u cijeloj Hrvatskoj. Jedna od velikih mana je prelagan ulazak u ovu djelatnost tj. stvaranje novih knjigovodstvenih servisa. Napomenili smo već u strateškoj analizi da ne postoje barijere ni potrebne kvalifikacije pri otvaranju knjigovodstvenih servisa, zato takvih na području Splita ima jako mnogo a njihov rad nije toliko dobar i profesionalan, što poduzeće Colloco može iskoristiti kao svoju prednost. Iz analize se može vidjeti da poduzeće mnogo ulaže u zaposlenike, točnije u njihovu nadogradnju znanja, usavršavanja putem seminara, radionica i dr. Zbog toga je radni kadar veoma jak i jedan od glavnih prednosti pred mnogobrojnom konkurencijom. Dobra i kvalitetna usluga je ono što poduzeću omogućava da postoji na tržištu više od desetljeća i da ostvaruje prihod od svog osnutka. Poduzeće treba nastaviti ulagati u zaposlenike, pružati kvalitetnu uslugu, i poboljšati praćenje konkurencije. Kroz profil konkurentske sposobnosti vidljivo je da poduzeće ne ulaže mnogo vremena i truda u praćenje i analiziranje konkurencije što svakako treba poboljšati. Može se zaključiti da je strateška analiza mnogo bitna čak i za poduzeća koja dobro i uspješno posluju, kao što je i poduzeće Colloco. Proizvod ili uslugu, pa čak i poslovanje uvijek je moguće unaprijediti, nadograditi i poboljšati ako je poduzeće spremno uložiti trud i vrijeme. Svakom poduzeću je glavni cilj ostvariti profit, ali da bi profit bio dugoročan usluga treba biti kvalitetna a korisnici zadovoljni. Strateška analiza se koristi upravo radi toga, da bi omogućila uspješno poslovanje u promjenjivoj okolini, te da bi pokazala sve dobre ali i loše strane poduzeća. Mnogo je lakše poslovati kada znamo koje prednosti trebamo istaknuti i koristiti kao dobar marketing, a nedostatke poboljšati i učiniti ih u budućnosti našim prednostima, jer jedino tako poduzeće može opstati i napredovati u promjenjivim uvjetima. Treba biti svjestan svojih nedostataka, nema idealnog poslovanja, kritike su uvjek dobro došle ako iz njih možemo nešto naučiti. Svako poduzeće bi trebalo ulagati u zaposlenike i činiti radno okruženje što bolje i podobnije za rad.

5. Popis literature:

1. Ackroyd, S. (2002): The Organization of Business, Oxford University Press, Oxford.

2. Ambrosini V., Johnson G., Scholes, K. (1998): Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management, Prentice Hall Europe, London.

3. Buble M., Cingula M., Dujanić M. (1997): Strategijski menadžment, Sveučilište u Splitu, Split.

4. Buble, M. (2000.), Managment, Ekonomski falkutet Split, Split.

5. Buble M., Cingula M., Dujanić M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.

6. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split.

7. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.

8. Certo, C. S.; Peter, J. P. (1993): Strategic Management: a Focus on Proces. 2nd ed. Burr Ridge, Illinois, Austin Press Irwin.

9. Daft, L., R. (1997): Management, The Dryden Press, London.

10. Fleisher, C.S., Bensoussan, B.F. (2003): Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

11. Grant, R.M. (2001): Contemporary Strategy Analysis: Concepts,Technique s, Applications, Blackwell Publishers Inc., Malden,Massachusetts, Third edition.

12. Hrvatska udruga računovodstvenih servisa, http://www.hurs.hr/index/hr/cms_staticke_list/132/vizija/

13. Kadlec Ž. (2013): Strateški menadžment vs. Strateško planiranje, Virovitica.

14. Kuka E. (2012): Obrazovanje i strateški menadžment kao konkurentske prednosti, Sarajevo, raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=142647.

15. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009): Menadžment – priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split, Split.

16. Mencer, I. (2003):Strateški menadžement i poslovna politika, Naklada Vitagraf, Rijeka.

17. Pride, M. W., Hughes, J. R., Kapoor, R. J. (1988): Business, Second edition, Houghton Mifflin Company,Boston.

18. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.):Temelji menadžmenta, Školska knjiga.

19. Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F. (2004): Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia d.o.o., Zagreb.

20. Tipurić D. (2014): Uvod u strateški menadžment, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, raspoloživo na:

//web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf

21.Thompson A. Arthur, Jr. and Strickland J. A. III (1998): Strategic Management – Concepts and Cases, Irwin McGraw Hill, Boston, Massachusetts, Tenth edition.

22. Vesper, H.K. (1990): New Venture Strategies, Prentice Hall, New Jersey.

23. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Zagreb: MATE

24. Wheelen, T. L., Hunger, D.J. (1998): Strategic management and business policy – entering 21st century global society, Adison-Wesley, Reading, Massachusetts.

6. Prilozi

Slike:

- Slika 1. Aktivnosti koje vode do uspješne strategije , p.6.
- Slika 2. Etape procesa strateškog menadžmenta , p.9.

Grafikoni:

- Graf 1: Organizacijska struktura poduzeća Colloco , p.16.
- Graf 2: Analiza konkurencije poduzeća Colloco , p. 34.

Tablice:

- Tablica 1: Podjela zaposlenih prema stručnoj spremi , p.16.
- Tablica 2: Podjela zaposlenika prema godinama , p.17.
- Tablica 3: Prikaz organizacijske kulture poduzeća Colloco , p.19.
- Tablica 4: Faktor razvojno-poduzetničke orijentacije , p. 21.
- Tablica 5: Faktor birokracije , p. 21.
- Tablica 6: Faktor socijalne orijentacije , p. 22.
- Tablica 8: Faktor održavanja statusa quo , p. 23.
- Tablica 7: Faktor decentralizacije , p. 23.
- Tablica 9: Faktor formalizacije , p. 24.
- Tablica 10: Analiza opće okoline , p. 28.
- Tablica 11: Dimenzije poslovne okoline , p. 31.
- Tablica 12: Analiza zainteresiranih , p. 32.
- Tablica 13: Grafički prikaz analize zainteresiranih , p. 33.
- Tablica 14: Analiza profila sposobnosti menadžmenta , p. 36.
- Tablica 15: Analiza profila konkurentskih sposobnosti , p.37.

7. Sažetak

Kroz ovaj rad detaljno je opisan strateški menadžment i strateška analiza. Istaknuta je važnost i uloge strategije koja nam daje odgovor na pitanje u kojem smjeru želimo ići i kako tamo stići. Određivanje strategije nije nimalo lagan zadatak, to je plan koji sadrži sve glavne organizacijske ciljeve, politike i aktivnosti koje su povezane u jednu cjelinu. Definiran je strateški menadžment i opisan proces njegovog provođenja. Strateški menadžment je dugotrajan i kontinuiran proces koji se odvija pararelno sa svim ostalim aktivnostima u poduzeću. Velik dio rada obuhvatila je strateška analiza, definicija, struktura, uloga i primjer.

Strateška analiza je provedena na knjigovodstvenom servisu, poduzeću Colloco. Poduzeće je ukratko opisano, njegov rad, poslovni rezultat, djelatnost, kultura, zaposlenici i organizacija. Provedene su analize opće i poslovne okoline, zainteresiranih, konkurencije i profila sposobnosti (profil sposobnosti menagementa i konkurentske sposobnosti). Kroz analize su utvrđene brojne prednosti i poneki nedostatci, na kojima poduzeće treba raditi. Iz rada se može vidjeti koliko je strateška analiza bitna i kako može pomoći svakom poduzeću u ostvarivanju njihovih ciljeva. Poduzeće Colloco je uspješno poduzeće ali strateškom analizom smo ipak utvrdili da postoje neki segmenti koje je potrebno nadograditi, poboljšati, razviti i razmotriti. Poduzeće uvijek može napredovati i uvijek postoje segmenti koje možemo popraviti. Treba slušati potrebe i želje kupaca i korisnika naših usluga. Konkurencija je također vrlo važna, na nju uvijek trebamo obratiti pozornost a nikako ignorirati. Svako poduzeće treba pratiti promjene koje se događaju na tržištu i njegovoj okolini i sukladno tim promjenama reagirati. Korisnicima trebamo nuditi što bolje, inovativnije, brže i naprednije usluge u ovom dinamičnom okruženju, upravo zbog toga je potrebno pratiti konkurenciju. Promjene u okolini ne mogu se uvijek predvidjeti, zato postoji strateška analiza koja nam pomaže da se pripremimo i eliminiramo što više nedostataka kako bi bili spremniji reagirati.

Ključne riječi: strategija, menadžment, strateški menadžment, analiza, strateška analiza, poduzeće

8. Summary

Through this paper it can be noticed a detailed description of strategic management and strategic analysis. Important role of strategy is stressed and it gives us the answer to the question in which direction company wants to go and how to get there. Defining the organization´s strategy is not an easy task, it is a plan that includes all major organizational goals, policies and activities which are connected into a single unit. Strategic management is defined along with it´s implementation process. Strategic management is a long and continuous process that takes place simultaneously with all the other activities inside the company. Great part of the work includes strategic analysis, definition, structure, role and example from practice.

Strategic analysis is conducted on accounting service from company Colloco. Company is briefly described along with it´s work, business results, activities, culture, employees and organizations. Analyses were performed about general and business environment, stakeholders, competition and profile capabilities (profile skills of management, and competitive ability). Through these analysis, a number of advantages and some disadvantages on which company should work were identified. From this paper, it can be seen how strategic analysis is important and how it´s proper usage can help every company in achieving their goals. The company Colloco is successful company but through strategic analysis it was discovered that there are some segments that need to be upgraded, improved, developed and considered. The company can always move forward and there are always segments that we can fix. Every company should listen the needs and desires of customers and users of their services. Competition is also very important, organization needs to pay additional attention instead of ignoring them. Every company needs to monitor changes occurring in the market and its surroundings and react according to these changes. Company needs to provide it´s users better, more innovative, faster and more advanced services in this dynamic environment, which is why it is necessary to follow the competition. Changes in the company´s environment cannot always be predicted, and that´s where a strategic analysis can be useful, because it can help a company to prepare and eliminate as many shortcomings to be ready to react.

Key words: strategy, management, strategic management, analysis, strategic analysis, company