

Uloga i važnost strateškog planiranja za uspjeh poslovanja poduzeća

Vučković, Zrinka

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:041227>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ZRINKA VUČKOVIĆ

ULOGA I VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA ZA
USPJEH POSLOVANJA PODUZEĆA

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, srpanj 2020.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ZRINKA VUČKOVIĆ

ULOGA I VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA ZA
USPJEH POSLOVANJA PODUZEĆA

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Osnove menadžmenta
Studij: Poslovna ekonomija
Studijski smjer: Turizam
Mentor: prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguz
Student: Zrinka Vučković
Indeks: 0275061414
Stupanj studija: preddiplomski

Dubrovnik, srpanj 2020.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY	
1. UVOD	2
1.1. Problem i predmet rada.....	2
1.2. Ciljevi rada	2
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada	3
2. STRATEŠKO PLANIRANJE – TEORIJSKI KONCEPT	4
2.1. POJAM I SADRŽAJ STRATEŠKOG PLANIRANJA.....	5
2.2. FUNKCIJA STRATEŠKOG PLANIRANJA	8
2.3. SVRHA STRATEŠKOG PLANIRANJA	10
2.4. VIZIJA,MISIJA,CILJ – STRATEŠKI PLANOVI.....	12
2.5. STRATEŠKI PLANOVI	14
2.6. STRATEŠKA ANALIZA MENADŽMENTA	15
2.7. PROCES PLANIRANJA –SWOT ANALIZA	18
2.7.1. Identificiranje tržišnih prilika za poduzeće.....	18
2.7.2. Identificiranje prijetnji budućoj profitabilnosti poduzeća.....	19
3. STRATEŠKO PLANIRANJE U PODUZEĆU VALAMAR D.D.	22
3.1. Opći podaci o poduzeću	22
3.2. Organizacijska struktura u poduzeću Valamar Riviere d.d.	22
3.3. Uloga i važnost strateškog planiranja u poduzeću Valamar Riviera d.d.	23
3.4. Strateška uloga u poduzeću Valamar Riviera d.d.....	24
3.4.1. Vizija.....	25
3.4.2. Misija	25
3.4.3. Ciljevi.....	26
3.4.4. Strategije	26
3.5. SWOT analiza Valamar Riviere	28
3.6. Društvena ili kulturna okolina	28
3.7. Inovacije i digitalizacija.....	29
3.7.1. Valamar Riviera i društvene mreže.....	30

3.8. Fokus u idućem razdoblju.....	33
3.9. Direktna komunikacija i povećanje lojalnosti gostiju	33
3.10. Investicije u 2019.godini.....	34
4. ZAKLJUČAK	35
LITERATURA.....	36
POPIS TABLICA I SLIKA.....	37

SAŽETAK

Planiranje je proces koji uključuje određivanje budućih pravaca akcije, odnosno utvrđivanje zašto neke akcije provesti, kako ih poduzeti te kada i tko će ih poduzeti. Planiranje se može definirati kao proces ili koncept koji uključuje vještine anticipiranja pravaca promjena, utjecanja na njih te kontroliranja njihove prirode i pravaca djelovanja. Mnoge organizacije su razvile neki oblik strateškog plana, čak i ako ga nisu formalizirale. No, poduzeća i organizacije općenito znaju koje proizvode i usluge nude, kome ih nude i koje rezultate očekuju, a to je suština planiranja. Formaliziranjem strateških i operativnih planova moguće je utvrditi gdje su moguća područja optimizacije te tako povećati produktivnost, efikasnost, efektivnost čime će se povećati i zadovoljstvo kupaca te ostvariti bolji poslovni rezultati. Planiranje je proces kojim se ostvaruje sinergija ljudskog znanja, mudrosti, iskustva i intuicije kako bi se prevladala neizvjesnost okruženja. S povećanjem neizvjesnosti povećava se potreba odabiranja alternativnih pravaca akcije kojima je neizvjesnost moguće minimizirati.

Ključne riječi: planiranje, organizacija, rezultati, strategija, efektivnost, neizvjesnost, alternativni pravci

SUMMARY

Planning is a process that involves determining the future course of action, or determining why certain actions are to be taken, how to take them, and when and by whom. Planning can be defined as a process or concept that includes the skills of anticipating, influencing, and controlling their nature and course of action. Many organizations have developed some form of strategic plan, even if they have not formalized it. But companies and organizations generally know what products and services they offer, who they offer them to and what results they expect, which is the essence of planning. By formalizing strategic and operational plans, it is possible to identify where areas of optimization are possible, thus increasing productivity, efficiency, effectiveness, which will increase customer satisfaction and achieve better business results. Planning is the process by which the synergy of human knowledge, wisdom, experience and intuition is realized to overcome the uncertainty of the environment. As uncertainty increases, the need to select alternative courses of action that minimize uncertainty increases.

Keywords: planning, organization, results, strategy, effectiveness, uncertainty, alternative directions

1. UVOD

1.1. Problem i predmet rada

Svi menadžeri se pri strateškom razmišljanju o trenutnim uvjetima i izgledima za svoja poduzeća suočavaju s tri središnja pitanja: Gdje smo sada? Kamo želimo stići? Kako ćemo do tamo doći? Pitanje „Gdje smo sada?“ tiče se trenutne situacije u kojoj se poduzeće nalazi – tržišnog položaja poduzeća, mjere u kojoj su njegovi proizvodi i usluge privlačni za kupce, konkurentskog pritiska s kojim se suočava, snage i slabosti, trenutne uspješnosti. Pitanje „Kamo želimo stići?“ bavi se smjerom kojim uprava vjeruje da bi poduzeće trebalo ići, u smislu porasta poslovanja i jačanja tržišnog položaja i financijskih rezultata u narednim godinama. Pitanje „Kako ćemo do tamo doći?“ tiče se izrade i provedbe strategije koja će poduzeće dovesti s položaja na kojem ono jest na položaj na kojem ono želi biti.

Za poduzeće je od iznimne važnosti definiranje njegovih ciljeva te upotreba strategija i sredstava potrebnih za ostvarenje istih. Svakoj organizaciji je potreban dobro koncipiran menadžment kako bi ona mogla funkcionirati, „rasti“ i razvijati se u željenom smjeru.

Predmet ovog rada je analizirati kako poduzeće Valamar d.d. nastoji ostvariti svoje ciljeve kroz planove i strateško planiranje, imajući u vidu viziju i misiju, te je li strateško planiranje zaposlenika efikasno ili ne, te kako se nose s problemima pri ostvarivanju zadanih ciljeva i kako ih obavljaju.

1.2. Ciljevi rada

Glavni cilj ovog rada je prikazati način na koji je funkcija planiranja presudna za poduzeće, te koje su sastavnice i zadaci planiranja.

Temeljni cilj praktičnog dijela ovog istraživanja je pomoću primjera poduzeća Valamar d.d. pojasniti način poslovanja te strateško planiranje i ciljeve poduzeća. Cilj Valamara je da inovativno upravljaju odmoršnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste i stvaraju poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu. Valamar je lider u odmoršnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja. Razvijaju i nagrađuju zaposlenike jer su oni srce organizacije koja je snažno fokusirana na gosta.

1.3. Metode istraživanja

U ovom radu korištene su metode istraživanja:

Metoda analize i sinteze – analiza uključuje raščlanjivanje složenih cjelina na manje, jednostavnije sastavne dijelove, a sinteza se definira kao spajanje, odnosno sastavljanje jednostavnih cjelina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene

elemente, procese, pojave i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.¹

Metoda deskripcije – je postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja, primjenjuje se u početnoj fazi znanstvenog istraživanja.

Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja, temelji se na oponašanju drugih, pri čemu se često preuzimaju dijelovi tuđih radova.

Metoda komparacije – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihovih sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.

Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća.

Deduktivna metoda – predstavlja način zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni zaključci i pojedinačne tvrdnje, omogućava otkrivanje novih spoznaja i dokazivanje novih činjenica te stoga predstavlja veoma značajnu metodu u znanosti.

Induktivna metoda – na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do općih konstatacija, odnosno zaključaka o općem sudu.

1.4. Struktura rada

Završni rad „Uloga i važnost strateškog planiranja za uspjeh poslovanja poduzeća“ podijeljen je u četiri dijela. U uvodu, prvom dijelu rada, definiran je problem istraživanja i predmet rada, zatim njegovi ciljevi i metode koje su se koristile pri pisanju istog, te struktura rada – sažetak svega što je napisano.

U drugom teorijskom dijelu rada obuhvatiti će se što to podrazumijeva strateško planiranje, koja je njegova funkcija i zašto je planiranje od velike važnosti za poduzeće. Funkcija strateškog planiranja i njegova svrha. Neizostavna vizija, misija i ciljevi, kako se provodi proces planiranja. Etape procesa planiranja, SWOT analiza, te kako se formulira strategija.

U praktičnom dijelu bit će prikazano kako poduzeće Valamar d.d. vrši strateško planiranje, kako ga postiže, što s planiranjem žele postići i gdje se žele vidjeti u budućnosti, SWOT analiza okruženja, te općenito o poduzeću Valamar d.d.

U četvrtom poglavlju nastoji se zaokružiti ovaj rad zaključkom o ulozi i važnosti strateškog planiranja.

¹Zelenika, R., 1998., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 3. izdanje, Rijeka, , str. 366-370.

2. STRATEŠKO PLANIRANJE – TEORIJSKI KONCEPT

Planiranje je prva funkcija menadžmenta, što znači da menadžment kao proces upravo započinje tom funkcijom. Planiranje je kompleksan proces u kojem se najprije utvrđuje vizija, zatim misija, a iz misije se provode ciljevi za ostvarenje. Za taj proces je potrebna adekvatna strategija koju treba pretočiti u planove i budžete. Tri su temeljna pitanja na koje planiranje treba dati odgovor:

- Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?

Jedna kineska izreka kaže: „Ako planirate za godinu, sadite kukuruz. Ako planirate za desetljeće, sadite drveće. Ako planirate za cijeli život, obrazujte ljude“. Odluke stoga treba donositi na osnovi toga gdje se trenutno nalazite i kuda želite ići. Trebate odlučiti jeste li zadovoljni stalnim „boravkom u kukuružištu“ ili se pak želite popeti na brdo i ostvariti neki cilj koji ste sanjali. Drugim riječima, trebali biste razmatrati kratkoročne, srednjoročne ili dugoročne ciljeve. U tome vam može pomoći menadžerska funkcija planiranja².

Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine menadžmenta. Razinu vrhovnoga menadžmenta karakterizira strategijsko, razinu srednjeg menadžmenta taktičko, a menadžmentu prve razine operativno planiranje.

Za strategijsko planiranje (definiranje strategijskih ciljeva i planova) zaduženi su vrhovni menadžeri i to zbog toga što najbolje poznaju i sagledavaju problematiku na razini cijele organizacije³.

Za taktičko planiranje zaduženi su menadžeri srednje razine zbog toga što su najbolji u upravljanju aktivnostima i rješavanju problema na razini organizacijskih funkcija, odnosno divizija.

Za operativno planiranje zaduženi su menadžeri najniže razine jer najbolje razumiju svakodnevnu problematiku (svakodnevne zadatke i aktivnosti koje je potrebno obaviti).

Implementacija strategije je proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez efektivne implementacije strategije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize, uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije. Zato uspješnom implementacijom strategije menadžment mora imati jasnu ideju o pojedinim različitim pitanjima kao što su:

- Kolike su promjene neophodne u organizaciji kad se implementira nova strategija
- Kako najbolje ovladati organizacijskom kulturom da bi se osiguralo da strategija bude glatko indirektno implementirana
- Kako se odnose implementacija strategije i različiti tipovi organizacijske strukture
- Koje različite pristupe mogu koristiti menadžeri, te koje su vještine menadžera neophodne da bi mu pomogle u uspješnoj implementaciji strategije

² Poslovni savjetnik.com (pristup 20.04.2020)

³ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008. Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 189.

Taj proces može uključivati promjene unutar cjelokupnog poduzeća, a obično ga provode srednja i niža razina menadžmenta uz nadzor vrhovnog menadžmenta. Implementacija strategije često uključuje dnevno donošenje odluka o alokaciji resursa, što zahtijeva korištenje operativnog planiranja.

2.1. POJAM I SADRŽAJ STRATEŠKOG PLANIRANJA

Strateški menadžment⁴ je posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, već se morao respektirati. Okolina u kojoj je tada poduzeće egzistiralo postajala je sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna tako da je njezin utjecaj za opstanak poduzeća imao krucijalno značenje. Orijehtacija menadžmenta isključivo na interne aktivnosti nije mogla biti primjerena takvim okolnostima. Stoga je on morao svoju aktivnost usmjeriti i na utjecaje iz eksterne okoline i to u smislu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja. U tom kontekstu vrhovni je menadžment morao provoditi procese koji će osigurati optimalna rješenja s aspekta eksterne i interne okoline.

Planovi su izjave o koracima akcija koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi, odnosno dokumenti koji zapisuju kako se namjerava ostvariti zacrtane ciljeve.

Iako se teoretski može govoriti o nepisanim planovima, planovi su u svim velikim i složenim, a tako i uspješnim organizacijama pisani i moguće ih je podijeliti s obzirom na vremensku dimenziju, hijerarhijsku razinu na koju se odnose, učestalost primjene i područja za koja se postavljaju.

2.1.2. Razine i vremenski horizont planiranja

S obzirom na vremenski period na koji se odnose, planovi se dijele na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne, a s obzirom na hijerarhijsku razinu za koju su izrađeni, odnosno područje poslovanja koje pokrivaju, planovi mogu biti strateški, taktički i operativni, baš kao i ciljevi za ostvarivanje kojih se planovi razvijaju.

Strateški planovi⁵ opisuju opće aktivnosti koje organizacije poduzimaju kako bi ostvarile svoje strateške ciljeve, odnosno opisuju opće pravce razvoja, tj. opći su, okvirni pravci djelovanja. Usmjereni su na budućnost organizacije i ostvarivanje njezinih dugoročnih ciljeva. Odnose se na cjelokupnu organizaciju i zbog toga najviše od svih vrsta planova s obzirom na hijerarhijsku razinu utječu na njezin ukupni poslovni uspjeh. Kako se bave ponajprije budućnošću organizacije i odnose se na ukupnost poslovanja, dugoročni su, dakle najdulji po vremenskoj dimenziji od svih planova s obzirom na hijerarhijsku razinu. Iz toga razloga manje su detaljni od svih od svih vrsta planova te je za njihovu izradu teže prikupiti potrebne

⁴Buble M., 2006., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 111.

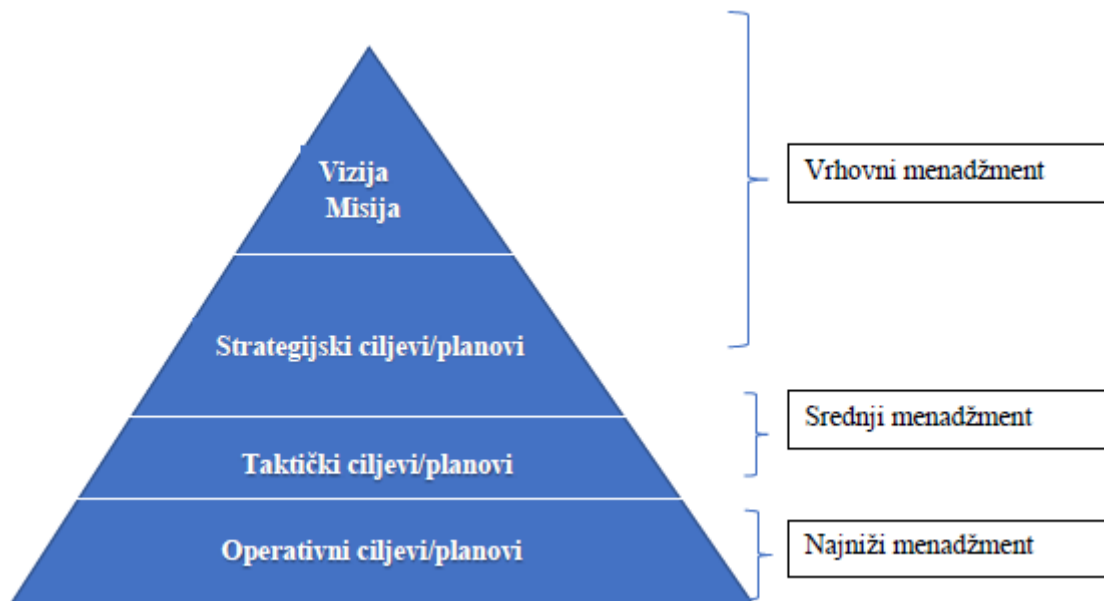
⁵Sikavica, P.,op. cit., str. 163.

inpute. Iz njih proizlaze druge dvije vrste planova s obzirom na hijerarhijsku razinu – taktički i operativni planovi. U pravilu ih razvijaju i za njih su odgovorni menadžeri najviše razine.

U ekonomskom rječniku najčešća podjela vremenskog roka jest na dugi i kratki. Kada se govori o planiranju kretanja organizacije u budućnosti tada se najčešće može govoriti o sljedećoj podjeli:

- Kratkoročno planiranje
- Srednjoročno planiranje
- Dugoročno planiranje

Najčešće kada se spominje kratkoročno planiranje misli se na planiranje koje obuhvaća vremensko razdoblje do godine dana, a u okviru kojih se razvijaju operativni planovi. U tom kontekstu se može govoriti i o godišnjim planovima, dok se često pod operativnim planovima planovi za kraća vremenska razdoblja kao što su mjesečni ili kvartalni planovi. Kratkoročno planiranje⁶ najčešće je u domeni nižeg menadžmenta (niže organizacijske razine), a ponekad i menadžmenta srednje razine. Srednjoročno planiranje obuhvaća razdoblje od jedne pa do 5 godina. Obuhvaća konkretniju razradu strateških ciljeva. Srednjoročno planiranje pripada domeni top i srednjeg menadžmenta. Dugoročno planiranje obuhvaća vremensko razdoblje duže od pet godina sa karakterom predviđanja budućih tržišnih kretanja. Dugoročnim planiranjem bavi se top menadžment.



Slika 1. : Razine planiranja

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., ;Pološki Vokić, N., 2008., Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 146.

Proces menadžmenta započinje s funkcijom planiranja, koju možemo definirati kao postupak definiranja ciljeva te odluku o izboru sredstava za ostvarenje tih ciljeva. Prema Kreitneru, nužnost planiranja proizlazi iz dva konceptualna razloga:

- Ograničenost resursa

⁶Buble, M., 2000., Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split, str. 125.

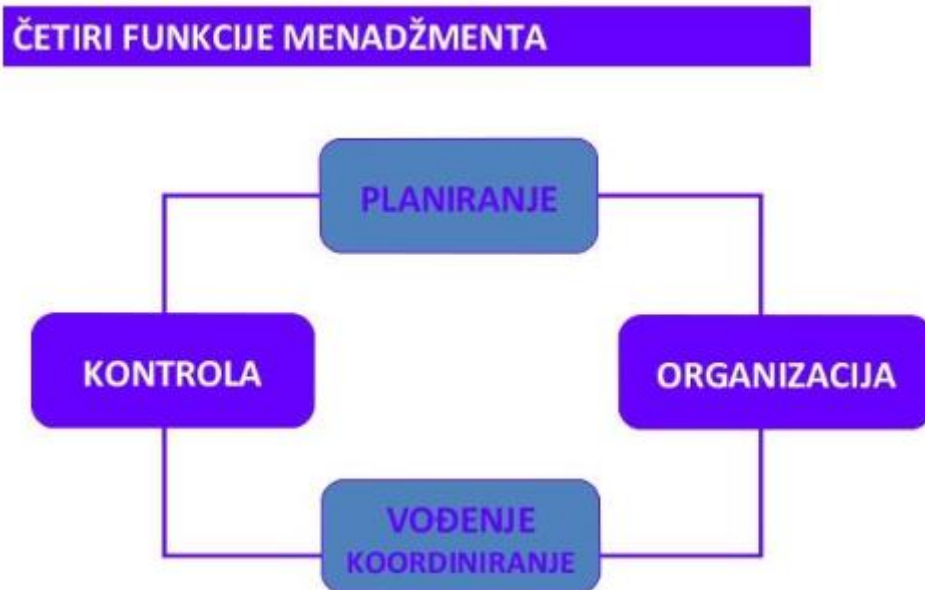
- Neizvjesnost okoline.

Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planovi) , a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije. Ono odgovara na tri osnovna pitanja:

1. Gdje smo sada?
2. Kamo želimo stići?
3. Kako to želimo postići?

Planiranje je temelj organiziranja menadžmenta ljudskih potencijala, organizacije, vođenja i kontroliranja, a sve zbog ostvarenja zacrtanih ciljeva.

Planiranje je vrlo zahtjevan proces jer je, bez obzira na mnoge metode planiranja koje organizacijama stoje na raspolaganju nemoguće točno predvidjeti budućnost. No malo koja aktivnost je tako važna za menadžment kao što je odlučivanje o tome kamo organizacija ide i kako će tamo doći, pogotovo ima li se u vidu obilježja suvremenog poslovanja. Naime, sve veća konkurencija, globalizacija, turbulentnost i neizvjesnost okoline planiranje čine izrazito važnom funkcijom menadžmenta koju je kao nezaobilazni dio menadžerskog posla identificirao Henry Fayol još početkom 20. stoljeća.



Slika 2.: Funkcije menadžmenta

Izvor: Buble M., 2006., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 12.

Glavne etape procesa strateškog menadžmenta⁷ jesu:

Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu.

⁷Buble M., Marijan Cingula; Marčelo Dujanić; Želimir Dulčić; Marli Gonan Božac; Lovorka Galetić; Franjo Ljubić; Sanja Pfeifer; Darko Tipurić, 2005., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 1.

Strateški menadžment kao grupa ljudi u poduzeću podrazumijeva one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka.

Strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu.

Strateški menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije.

Definiranje dobre i održive strategije zahtijeva složan proces odlučivanja kroz koji organizacija treba dobiti odgovore na temeljna pitanja: gdje je sada, gdje želi biti i kako tamo stići. Uloga strateškog planiranja je identificirati opće pristupe i načine kojima će se organizacija koristiti da ostvari svoju viziju, misiju te provede u dugoročan cilj.

Temeljne karakteristike ⁸strateškog planiranja su sljedeće:

- Interaktivan proces – strategija nastaje kao rezultat brojnih interakcija, uvida, spoznaja i mišljenja menadžera na svim razinama
- Iterativan proces – strategije su predmet revizije i modifikacije nakon donošenja
- Kontinuirana i stalna aktivnost – ona ne počinje u jednoj fazi niti završava u drugoj točki, nego se stalno događa, često formulirane strategije u fazi primjene i kontrole zahtijevaju promjene i usavršavanje.

2.2. FUNKCIJA STRATEŠKOG PLANIRANJA

Nakon što je formirana i izabrana strategija, proces strateškog menadžmenta nije završen već počinje vrlo kompleksna i važna faza u kojoj sve ono što je prije napisano u obliku planskih dokumenata, treba implementirati u praksu. U tom smislu za menadžere su tri ključne etape:⁹

1. Identificirati mjerljive godišnje ciljeve
2. Razviti specifične funkcijske strategije
3. Definirati adekvatne politike kojima će se usmjeravati tekuće odluke

Funkcijske strategije ¹⁰su kratkoročne aktivnosti koje svako funkcijsko područje u poduzeću mora ostvarivati kako bi se implementirala korporacijska strategija. Njihov je temeljni zadatak da osiguraju kvalitetnu translaciju korporacijske strategije u zadatke svih, a posebno funkcijskih jedinica poduzeća. Pet je ključnih funkcijskih područja u poduzeću, a to su:

1. Istraživanje i razvoj

⁸Sikavica, P.,...op. cit., str. 189.

⁹ Buble M. (ur.), 2005., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 166.

¹⁰Ibidem, str. 167.

2. Marketing
3. Proizvodnja/ operacije
4. Ljudski resursi
5. Financije

Za svako od tih funkcijskih područja razvijaju se posebne strategije koje moraju biti konzistentne s dugoročnim ciljevima i strategijom.

Prednosti strateškog menadžmenta su brojne:

- Osposobljava menadžere za dugoročni pogled na njihove organizacije
- Omogućuje menadžerima da se uspješno nose s prilikama i prijetnjama u vanjskoj okolini
- Pomaže u identificiranju snaga i slabosti organizacije
- Jača integraciju ciljeva organizacijskih jedinica
- Povećava organizacijske šanse da postane profitabilna
- Omogućuje objektivnost menadžera i potiče njihovu proaktivnost
- Potiče decentralizaciju i omogućuje maksimalizaciju korištenja organizacijskog znanja

Izazovi pred kojima se nalazi strateški menadžment u suvremenim uvjetima zahtijevaju integraciju analize, intuicije i kreativnosti. Oni zahtijevaju strateško mišljenje koje zahtijeva da se ide izvan očitog i pojavnosti, izvan dokazane logike i traže sasvim nove izvore konkurentske prednosti.

Strateško mišljenje inkorporira u sebi sposobnost identificiranja kritičnih problema i traženje novih načina njihova rješavanja, odnosno optimalno kombinira analizu, imaginaciju i kreativnost.

Njihove temeljne karakteristike su sljedeće:¹¹

- Sinteza je intuicije i kreativnosti
- Združivanje je informacija i uvida, odnosno inteligencije
- Nudi integriran, cjelovit pogled na organizaciju
- Odgovara na konkurenciju, okolinu, interesno-utjecajne grupe s obuhvatnim nizom inicijativa
- Raščlanjuje situacije u sastavne dijelove koje nanovo sklapa u strukture s obzirom na njihovu važnost i povezanost sa željenim ishodom
- Sastoji se od pragmatičnog sanjanja – načina mišljenja koji kombinira lijevu (linearnu, logičku, racionalnu) i desnu stranu mozga (holističku, sintetizirajuću, bezvremenu).

¹¹ Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland, John E. Gamble., 2008., Strateški menadžment „U potrazi za konkurentskom prednošću“, Za hrvatsko izdanje copyright 2008., Zagreb, Mate d.o.o., str. 46.- 49.

2.3. SVRHA STRATEŠKOG PLANIRANJA

Ključni razlog zašto organizacije planiraju je taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. One planiraju kako bi predvidjele koje akcije moraju poduzimati te kako mobilizirati organizacijske resurse u svrhu ostvarenja onoga što je zacrtano. Drugim riječima, kvalitetno planiranje pridonosi organizacijskom uspjehu, pa se može reći da je osnovna svrha planiranja upravo organizacijska uspješnost. No koristi koje organizacije imaju od planiranja su i mnoge druge, ali su najuže povezane prvotno navedenom. Tako se navode sljedeći razlozi planiranja:¹²

- **Bolje usmjerenje organizacije** temeljem planiranih ciljeva, strategije i planova. Organizacije koje imaju jasno zacrtan smjer kretanja neće lutati već će imati zacrtani put kretanja i postizanja postavljenih ciljeva.
- **Veća fleksibilnost** jer organizacije putem planiranja uviđaju promjenjivost okoline, te razmišljaju o njezinu utjecaju na poslovanje. Te organizacije su svjesne da planovi nisu fiksni već da je iste potrebno prilagođavati novonastalim uvjetima iz okoline (kako interne, tako i eksterne). Fleksibilnost u prilagodbi planovima omogućava im da lakše postignu definirane ciljeve.
- **Bolja koordinacija rada** čiji temelj je planiranje. Kada pojedinci znaju u kojem smjeru se organizacija kreće, te koja je njihova uloga u postizanju postavljenih ciljeva tada je moguća koordinacija organizacijskih aktivnosti. Planiranje omogućuje da se neefikasne aktivnosti poboljšaju, da ne dolazi do dupliciranja aktivnosti te usklađenost međusobnih aktivnosti.
- **Minimiziranje rizika i neizvjesnosti.** O riziku se govori kada su poznate vjerojatnosti nastanka određenog događaja, a o neizvjesnosti kada nedostaju navedene informacije. Kada menadžeri planiraju i kada uzmu u obzir različite poslovne situacije i događaje, te primjerene akcije, tada oni smanjuju rizik poslovanja. Planiranje ne može u potpunosti ukloniti rizik, ali ga može smanjiti
- **Usmjerenost na budućnost i promjene.** Planiranjem se pritišću menadžeri da razmišljaju o budućnosti organizacije te da ne prihvaćaju status quo već da prihvaćaju promjene koje će organizaciju voditi njezinom rastu i razvoju
- **Bolja kontrola** koja omogućava provjeru je li postignuto ono što je zacrtano. Ako se ne odredi, planira, što se želi postići, tada nema potrebe za kontrolom te se istodobno ne zna je li postignuto željeno. Kontrolom se uspoređuje planirano i ostvareno. Ukoliko postoji jaz između planiranog i ostvarenog, kontrola bi trebala utvrditi uzroke nastajanja jaza.
- **Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju.** Kada menadžeri i ostali sudionici tog procesa planiraju, tada oni istodobno uče o vlastitoj organizaciji, razvijaju nove vještine, uče nove metode te prikupljaju nova iskustva.
- **Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini.** Osobe zbog točne usmjerenosti na postizanje ciljeva, koordinacije aktivnosti i kontrole imat će posrednu korist u boljem upravljanju vlastitim vremenom.

Na temelju navedenog proizlazi da planiranje donosi mnoge koristi i prednosti za organizacije, a tako i za karijere onih koji u njima rade. Za razliku od toga, izostanak planiranja ili nedovoljno kvalitetno planiranje uzrokuju neodlučnost, donošenje loših odluka, poduzimanje

¹²Sikavica, Pere.; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, str. 141.-143.

krivih koraka, lošiju koordinaciju napora i slabiju suradnju organizacijskih jedinica, raspršivanje resursa i manju usredotočenost na najvažnije te manju efikasnost, efektivnost i općenito slabije organizacijske rezultate.

Što strategiju čini dobitnom¹³?

1. Koliko je strategija usklađena sa situacijom poduzeća? Kako bi se kvalificirala kao pobjednička, strategija treba biti dobro usklađena s industrijskim i konkurentskim uvjetima, najboljim tržišnim prilikama i ostalim vidovima vanjskog okruženja poduzeća. Isto tako, ona mora biti prilagođena resursnim snagama i slabostima poduzeća, kompetencijama i konkurentskim sposobnostima. Ukoliko se strategija ne uklapa najbolje u vanjske i unutarnje aspekte opće situacije poduzeća, vrlo je vjerojatno da će dati slabije od najboljih mogućih poslovnih rezultata.
2. Pomaže li strategija poduzeću u ostvarivanju održive konkurentske prednosti? Pobjedničke strategije omogućuju poduzeću da ostvari trajnu konkurentsku prednost. Što je konkurentska prednost koju strategija izgrađuje veća i trajnija, to je moćnija i privlačnija.
3. Rezultira li strategija boljim učinkom poduzeća? Dobra strategija pospješuje učinak poduzeća. Dvije vrste poboljšanja učinaka najbolje svjedoče o kvaliteti strategije poduzeća: (1) jačanje profitabilnosti i financijske snage i (2) jačanje konkurentske snage i tržišnog položaja.

Kad se poduzeće odluči za određenu strategiju, a dovoljno vremena prođe kako bi se dalo procijeniti koliko se strategija uklapa u situaciju i proizvodi li uistinu konkurentsku prednost i bolji učinak, tada se strategija može ocijeniti. Strategija koja negativno odgovara na jedno ili više gore navedenih pitanja očito je manje privlačna od strategija koje dobro prolaze na svim trima pitanjima.

Menadžeri također mogu koristiti ista pitanja pri izabiranju strateških akcija. Poduzeće koje se mora odlučiti za jednu od nekoliko strateških opcija može procijeniti koliko svaka od tih opcija pozitivno odgovara na ova tri pitanja. Strateška opcija s najvišim prolaznim rezultatom može se smatrati najboljom ili najatraktivnijom strateškom alternativom.

Zašto su izrada i provedba strategije važne?

Izrada i provedba strategije najvažnije su menadžerske zadaće, i to iz dva bitna razloga. Prvo, nužno je da menadžeri proaktivno oblikuju, odnosno izrade, kako će se upravljati poslovnim poduhvatom. Jasna i promišljena strategija menadžerima daje „recept“ za poslovanje, nacrt za stjecanje konkurentske prednosti, plan igre za ugađanje kupcima i ostvarivanje ciljeva rada. Drugo, organizacija fokusirana na strategiju ima veće mogućnosti za boljim konačnim rezultatima. Činjenica je da kvaliteta menadžerskog stvaranja strategije pozitivno utječe na rast prihoda, zarada i povrata uloženog. Angažiranje svih resursa u jedan timski napor ispred dobre provedbe odabrane strategije i ostvarivanja ciljeva rada, poduzeću omogućuje da posluje u punoj snazi.

Dakle, izrada i provedba strategije temeljne su menadžerske funkcije. Od svega onoga što menadžeri čine, ništa ne utječe na krajnji uspjeh ili neuspjeh u tolikoj mjeri koliko način na koji menadžerski tim određuje smjer poduzeća, razvija konkurentski učinkovite strateške poteze i poslovne pristupe, pa primjenjuje ono što je potrebno učiniti unutar poduzeća da bi se

¹³ Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland, John E. Gamble., 2008., Strateški menadžment „U potrazi za konkurentskom prednošću“, Za hrvatsko izdanje copyright 2008., Zagreb, Mate d.o.o., str. 11.-13.

strategija uspješno provodila iz dana u dan. Dakle, dobra strategija i dobra provedba strategije, najpouzdaniji su pokazatelji uspješnog menadžmenta.

2.4. VIZIJA, MISIJA, CILJ – STRATEŠKI PLANOVI

Proces strateškog menadžmenta započinje utvrđivanjem vizije i misije poduzeća. Iako se ta dva pojma isprepliću, među njima postoji velika razlika. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Polazeći od misije i vizije, tj. od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeća i oblikuju odgovarajuću strategiju.

Velika povezanost i međuovisnost vizije, misije i ciljeva jedna je od osnovnih karakteristika njihovih međusobnih odnosa. Upravo ta povezanost je razlog da u posljednje doba pojedini autori promatraju viziju, misiju i ciljeve kao cjelinu nazvana „strateška namjera“ .

Najviši menadžeri – lideri imaju ključnu ulogu u formiranju strateške namjere, ali na nju utječu i razne interesne grupe, struktura vlasništva, organizacijske vrijednosti, povijest i kultura te proces oblikovanja strategije.

Misija i vizija ¹⁴poduzeća se trebaju razvijati u tandemu, kako bi se iskoristila mogućnost komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu. Kad su vizija i misija jednom definirane, kad je određen njihov međusobni odnos kao i mogućnosti sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva poduzeća i razvijanje strategije. Na koji način su misija , vizija, ciljevi i strategije, usprkos svim razlikama među njima, istodobno vrlo povezani i međusobno utječu jedni na druge.

Vizija je postala jedna od najčešćih upotrebljivanih, ali u isto doba pojmovno najnejasnijih riječi, koja „dočarava različite predodžbe različitim ljudima, od osnovnih vrijednosti , istaknutih dostignuća, socijalnih veza, ružičastih ciljeva, motivirajućih snaga ili razloga za postojanje.“

Mintzberg ističe da vizija označuje i inspiraciju i smisao onoga što treba biti napravljeno, da je ona zapravo ideja vodilja. Češće je formulirana kao vrsta imidža nego kao jasan i pregledan plan. To joj dopušta da bude fleksibilna, što omogućuje menadžeru da ju može mijenjati prema svojim iskustvima.

Da bi oblikovali uspješnu, snažnu i izazovnu viziju, menadžeri moraju poći od čitavog niza pitanja koja će im pomoći da što bolje percipiraju budućnost: Tko će biti naši konkurenti u budućnosti i kakva će biti njihova snaga? Tko će biti naši kupci i kakve će biti njihove želje? Koje unutarnje snage se trebaju razvijati? itd. Na taj način se dolazi do predodžbe o tome kako bi poduzeće trebalo izgledati u budućnosti , čime će se baviti i kakvu će imati konkurentsku poziciju. Poželjno je da vizija bude pismeno formulirana kako bi svima u poduzeću bila dostupna i kako bi mogla služiti kao konkretna vodilja pri donošenju odluka.

Općenito se smatra da dobro oblikovana izjava o viziji mora imati ove karakteristike:

- Kratka, općenita i apstraktna: mora biti razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u poduzeću

¹⁴Buble M. (ur.), ...op. cit., str. 86. -89.

- Specifična: mora naglašavati elemente po kojima se razlikuje od drugih poduzeća; u isto doba ograničenja moraju biti široko formulirana kako bi dopustila razvoj novih inicijativa
- Ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička: mora poticati zaposlenike i davati usmjerenje za inicijativu, kreativnost i promjene
- Prepoznatljiva svakome: izvodljivost nije otvorena za raspravu
- Svatko u poduzeću treba biti uključen u proces razvoja vizije
- Vremenski je ograničena
- Povezana s temeljnim vrijednostima poduzeća i vezana za potrebe potrošača
- Uključuje etičke standarde i kulturne komponente.

Misija je najvažniji element strateškog menadžmenta jer objašnjava ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu.¹⁵ Definira svrhu poduzeća jer se razlikuje od svojih konkurenata i razlog je njegova postojanja. Misija je sredstvo strategije i promatra se kao početni korak u strateškom menadžmentu. No velik broj poduzeća nema definiranu misiju, jer su menadžeri skeptični što se tiče same misije, te smatraju da misija otkriva previše povjerljivih informacija. Najvažniji razlozi za definiranje misije su:

- Vodič je sustavu strateškog planiranja
- Definira svrhu poslovnih operacija i aktivnosti u poduzeću
- Određuje zajedničku svrhu nadilazeći osobne i odjelne potrebe
- Promovira smisao zajedničkih očekivanja zaposlenika na svim razinama
- Daje smjernice stilovima vođenja

Iako se na prvi pogled čini da je utvrditi misiju poduzeća vrlo jednostavno, to je zapravo dugotrajan proces koji zahtijeva mjesec, pa čak i godine.



Slika 3.: Ashridgeov model misije

Izvor: Buble M. (ur.), 2005., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 92.

¹⁵ Ibidem, str. 90.

Nakon što je definirana i utvrđena misija, najviši menadžeri trebaju postaviti dugoročne ciljeve poduzeća. Svrha ciljeva je da usmjere menadžerske zadatke i akcije prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstvo pomoću kojeg se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati. Ciljevi su baza za dosljedno donošenje odluka kod se razlikuju vrijednosti i ponašanje pojedinih menadžera .¹⁶

Kao što se razlikuje korporacijska, poslovna i funkcijska strategija isto tako se i dugoročni ciljevi trebaju postaviti na korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj razini. Sam proces postavljanja ciljeva trebao bi se kretati odozdo prema gore, što znači da se najprije moraju postaviti dugoročni ciljevi poduzeća, a nakon toga se oblikuju ciljevi poslovnih jedinica, divizijskih i funkcijskih odjela i sl. koji moraju biti u funkciji ostvarivanja dugoročnog cilja poduzeća. Takav postupak, za razliku od sustava „odozdo prema gore“, ima dvije prednosti:

1. Pomaže stvoriti koheziju između ciljeva i strategija različitih dijelova poduzeća
2. Pomaže ujediniti unutarnje napore da pokrenu poduzeće u izabranom strateškom smjeru

2.5. STRATEŠKI PLANOVI

Vizija, misija i ciljevi zajedno čine strateški plan za suočavanje s industrijskim i konkurentskim uvjetima¹⁷, očekivanim akcijama ključnih igrača u industriji, te izazovima i problemima koji predstavljaju prepreke uspjehu poduzeća.

U poduzećima koja redovito pregledavaju strategije i razvijaju eksplicitne strateške planove, strateški plan može biti sastavljen u obliku pisanog dokumenta koji se dostavlja menadžerima. U malim poduzećima u privatnom vlasništvu, strateški planovi postoje većinom u obliku usmenih dogovora i odluka menadžera i ključnih zaposlenika, o tome kamo smjerati, što postići i kako ići dalje.

Funkcionalne strategije – razlikujemo sljedeće:¹⁸

- Kontroling
- Strategija proizvodnje
- Strategija kadrova
- Strategija razvitka
- Strategija marketinga

U poduzećima koja redovito pregledavaju strategije i razvijaju eksplicitne strateške planove, strateški plan može biti sastavljen u obliku pisanog dokumenta koji se dostavlja menadžerima (ponekad i ključnim zaposlenicima). U malim poduzećima u privatnom vlasništvu, strateški planovi postoje većinom u obliku usmenih dogovora i odluka menadžera i ključnih zaposlenika o tome kamo smjerati, što postići i kako ići dalje.

¹⁶ Ibidem, str. 96.

¹⁷ Buble, M (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str.125.

¹⁸ Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland, John E. Gamble., ... op. cit., str. 318.



Slika 4.:Hijerarhija stvaranja strategije

Izvor: izrada autorice

2.6. STRATEŠKA ANALIZA MENADŽMENTA

U strategijskoj analizi okolina organizacija promatra se kao set svih vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na put organizacije prema ostvarivanju vlastitih ciljeva. Temeljna pretpostavka i kritičan korak u formuliranju kvalitetne strategije je analiza situacije , odnosno analiza okoline. Sastoji se od tri važna segmenta:

- Analiza vanjske okoline određuje aktualne i buduće pozitivne i negativne trendove,odnosno prilike i prijetnje koje se javljaju.
- Analiza unutarnje okoline određuje strategijsku sposobnost organizacije.
- Integriranje vanjske i unutarnje analize je sučeljavanje prilika i prijetnji sa snagama i slabostima organizacije kako bi se utvrdila optimalna strategija.

Kako je strategija odgovor organizacije na izazove okoline,tako njezina kvaliteta i uspješnost bitno ovise o kvaliteti informacija koje menadžment ima o okolini i o onome što se u njoj događa. Analiza okoline omogućuje menadžmentu i onima koji donose odluke,odgovore na pitanja presudna za formuliranje strategije ¹⁹kao što su sljedeća:

- Koje su glavne ekonomske karakteristike i trendovi u društvu i industriji?
- Koje su karakteristične sile i koliko će snažno utjecati na organizaciju?

¹⁹Sikavica, P.,op.cit., , str. 141.-143.

- Koji čimbenici kreiraju promjene u dinamici koja utječe na konkurenciju?
- Koje su pretpostavke konkurenata o promjenama u okolini i koje su njihove moguće reakcije?
- Koji su čimbenici okoline ključni za konkurentski uspjeh organizacije?
- Je li industrija atraktivna ili neatraktivna sada i u budućnosti?

Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Da bi se to postiglo, analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. U tu je svrhu razvijena SWOT analiza, naziv koji je akronim pojmova Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats.

Prilike i prijetnje razvijaju se kao posljedica eksternih ekonomskih, političkih, socijalnih faktora i tehnoloških čimbenika te kao posljedica promjena u strukturi industrijskog područja. Prilike su sve situacije u okolini poduzeća koje mogu podržati ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama koje nudi poduzeće, odnosno koje djeluju stimulatивно na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okolini poduzeća koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje organizacijskih ciljeva te ugroziti vitalnost poduzeća.

Postoje četiri grupe strateških preporuka²⁰:

1. Maksimirati snage da bi se maksimirale prilike u okolini
2. Maksimirati snage da bi se minimizirale prijetnje
3. Minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini
4. Minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje

²⁰Buble M., (ur.), ...op.cit., , str. 67.-69.



Slika 5.: Dijelovi eksterne okoline poduzeća

Izvor: Buble M. (ur.), 2005., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str.18.

Opća ili socijalna okolina je onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća. Zbog toga se često naziva udaljena okolina. Poduzeće na nju teško može utjecati. Prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline:

- Prirodno- ekološka
- Znanstveno- tehnološka
- Političko-pravna
- Sociokulturna
- Ekonomska okolina

„Poslovna okolina“²¹ je u neposrednoj blizini poduzeća. Poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu jer su neprestano s njom u dodiru i imaju puno više informacija i saznanja. Akteri poslovne okoline su dobavljači, kupci, odnosno potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Kupci su najvažniji čimbenik poslovne okoline poduzeća jer poduzeća postoje da bi zadovoljila potrebe i želje kupaca te na taj način ostvarila prihod i opstala na tržištu. Sve što kompanije proizvode, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama, mora se prilagoditi kupcima. Onaj tko to ne razumije i ne prilagodi organizaciju zahtjevima i potrebama kupaca, nema sigurnu budućnost. Postavljaju se dva temeljna pitanja u kontekstu okoline. Prvo je kako okolina utječe na poduzeće, a drugo, kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz poduzeću pripadajuće okoline. Odgovori na drugo pitanje su da odgovara strateški, odnosno izborom odgovarajuće strategije i organizacijskom promjenom, odnosno preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture.

²¹Sikavica, P., ...op.cit., str. 118.

2.7. PROCES PLANIRANJA –SWOT ANALIZA

Proces planiranja je složen i sastoji se od nekoliko faza. To su koraci koji su međusobno povezani povratnom vezom. Proces planiranja započinje analizom okoline organizacije kako bi se ciljevi organizacije uklopile u stvarno stanje na tržištu. Nakon analize okoline definiraju se vizija i misija, dakle izjave koje usmjeravaju organizaciju. Nakon toga potrebno je postaviti ciljeve uz pomoć kojih se namjeravaju ostvariti organizacijska vizija i misija. Nakon vizije i misije definiranje se strategija kojima će se ostvariti organizacijski ciljevi. Poslije slijedi razrada planova nužna da bi se ti planovi proveli u djelo. Nakon kraju slijedi implementacija planova i njihova realizacija, odnosno ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Posljednja konačna faza je evaluacija rezultata. Proces planiranja se sastoji od 5 faza²²:

- definiranje ciljeva poduzeća
- određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve
- predviđanje budućih događaja
- izrada planova za ostvarivanje ciljeva
- implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

Etape procesa planiranja:²³

Radi lakše realizacije planiranja i njegova izvršavanja definirano je osam etapa planiranja, koje nam pomažu svladati složenost samog procesa. Da bi se plan poslovanja izradio potrebno je predvidjeti zadatke koje treba izvršiti i načine na koje ih treba izvršiti.

1. Situacijska analiza
2. Postavljanje ciljeva
3. Razvoj planskih premisa
4. Identificiranje alternative
5. Evaluacija alternative
6. Izbor alternative
7. Formuliranje izvedenih planova
8. Izrada budžeta

2.7.1. Identificiranje tržišnih prilika za poduzeće

Tržišna prilika je važan čimbenik u oblikovanju strategije. Zato menadžeri ne mogu valjano uskladiti strategiju sa situacijom ako prvo ne identificiraju prilike i procjene potencijal rasta i profita svake te prilike. Pojedina poduzeća posjeduju bolje sposobnosti za određenu priliku od ostalih, no mnoga mogu biti neutješno pobijedena. Tržišne prilike koje su poduzeću najrelevantnije jesu one koje su dobro usklađene s financijskim i organizacijskim resursnim

²²Sikavica, P., ...op.cit., str. 144.

²³ Buble, M (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split, str. 122.

sposobnostima, nude bolji rast i profitabilnost te imaju najveći potencijal za konkurentsku prednost.²⁴

2.7.2. Identificiranje prijetnji budućoj profitabilnosti poduzeća

Nerijetko određeni čimbenici u vanjskom okruženju poduzeća predstavljaju prijetnju njegovoj profitabilnosti i konkurentskom blagostanju. Prijetnja može biti pojava jeftinih ili boljih tehnologija, uvođenje novih ili poboljšanih konkurentskih proizvoda, niži troškovi ulaska inozemnih konkurenata na tržište. Vanjske prijetnje ne moraju predstavljati ništa više od umjerene nepovoljnosti, ali mogu biti i toliko prodorne da situaciju i izgled za poduzeće učine prilično nepovoljnima. Na menadžmentu je da identificira prijetnje budućoj profitabilnosti poduzeća i da procjeni koje strateške akcije mogu neutralizirati ili oslabjeti učinak.

Na što treba obratiti pažnju pri identificiranju snaga, slabosti, prilika i prijetnji?

POTENCIJALNE RESURSNE SNAGE I KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI	POTENCIJALNE RESURSNE SLABOSTI I KONKURENTSKI NEDOSTATCI
<ul style="list-style-type: none"> • Snažna strategija • Snažan imidž robne marke/ugleda poduzeća • Troškovne prednosti nad konkurentima • Snažno oglašavanje i promidžba • Sposobnosti inoviranja proizvoda • Dobre sposobnosti usluge kupcu • Široka geografska pokrivenost • Savezi s drugim tvrtkama koji omogućuju pristup vrijednoj tehnologiji, stručnostima i/ili atraktivnim geografskim tržištima 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasan strateški smjer • Nedovoljno razvijena ili nedokazana stručnost • Slaba bilanca; previše dugova • Pogrešna strateška grupa • Nedostatna menadžerska dubina • Mogućnosti osvajanja tržišnog udjela konkurenata • Zastarjeli pogoni

POTENCIJALNE VANJSKE PRIJETNJE BLAGOSTANJU PODUZEĆA
<ul style="list-style-type: none"> • Širenje na nova geografska tržišta • On-line prodaja • Rušenje trgovačkih barijera na atraktivnim inozemnim tržištima • Mogućnosti iskorištenja novih tehnologija u nastajanju • Zastoj u rastu tržišta • Mogući ulazak novih moćnih konkurenata

²⁴ Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland, John E. Gamble, ...op.cit., str.94.

- Preokret u potrošačevim potrebama i ukusima

Tablica 1.

Izvor: Arthur A. Thompson, Jr. , A.J. Strickland, John E. Gamble.,2008.,Strateški menadžment „U potrazi za konkurentskom prednošću“, Za hrvatsko izdanje copyright 2008., Zagreb, Mate d.o.o , str. 95.

FORMULIRANJE STRATEGIJE

Izrada i provedba strategije nekog poduzeća menadžerski je proces koji se sastoji od pet faza²⁵:

1. Izrada strateške vizije o odredištu poduzeća i njegovom budućem fokusu na proizvode,kupce, tržišta i tehnologiju.
2. Utvrđivanje i korištenje ciljeva kao pomagala za mjerenje uspješnosti i napretka poduzeća.
3. Izrada strategije za ostvarivanje željenih ishoda i vođenje poduzeća prema kursu kojeg je ucrtao menadžment.
4. Efikasno i učinkovito implementiranje i provođenje odabrane strategije.
5. Nadziranje razvoja i iniciranje korektivnih prilagodbi u dugoročnom smjeru, ciljevima,strategiji ili provedbi , s obzirom na postojeći učinak poduzeća, promjenu uvjeta,nove ideje i nove prilike.

Obvezivanjem poduzeća na određeni smjer , menadžeri se obvezuju na donošenje pomno smotrenih odluka glede modificiranja izgleda djelatnosti i tržišne pozicije. Pri određivanju smjera i obrazlaganju poslovnog razloga za izabiranje tog smjera,u obzir treba uzeti nekoliko čimbenika:²⁶

- Izrada strateške vizije
- Utvrđivanje ciljeva
- Izrada strategije za ostvarivanje ciljeva i vizije
- Implementiranje i provođenje strategije
- Nadziranje razvoja, vrednovanje rezultata i iniciranje korektivnih prilagodbi

Mišljenja i odluke najvišeg menadžmenta glede smjera,fokusa na proizvode, kupaca,tržišta i tehnologije, čine stratešku viziju nekog poduzeća. Strateška vizija govori o menadžerskim aspiracijama za djelatnost,pruža panoramski pogled na „kamo idemo“ , i uvjerljivo logičko obrazloženje zašto odlazak do tamo ima poslovnog smisla za poduzeće. Strateška vizija usmjerava organizaciju u određenom pravcu,ucrtava stratešku stazu kojom treba kročiti u pripremanju poduzeća za budućnost,te oblikuje organizacijski identitet. Jasno izražena strateška vizija interesnim skupinama prenosi menadžerske aspiracije i pomaže pri usmjeravanju energija zaposlenih u jednom zajedničkom pravcu. Dobro koncipirane strategije su prepoznatljive i specifične za određenu organizaciju. One izbjegavaju

²⁵ Ibidem, str. 17.

²⁶ Ibidem, str. 18.

općenite, optimistične izjave. Njih ne sastavlja nekakav poseban odbor koji je zadužen za smišljanje bezazlene i dobronamjerne jedno rečenične vizije koja će osvojiti odobrenja interesnih grupa. Strateška vizija kojom menadžment objavljuje svoju namjeru bivanja „tržišnim vođom“, „prvim izborom kupaca“, „najinovativnijim“, ili „najboljim poduzećem u industriji“, daje oskudne informacije o smjerovima poduzeća i o tome što menadžment zapravo namjerava činiti kako bi došao do svog odredišta. Primjeri današnjih izjava o viziji kreću se od snažnih i jasnih do nejasnih i loše koncipiranih. Na internetskim stranicama i u godišnjim izvješćima poduzeća često pronalazimo dosadne, ne motivirajuće izjave o viziji. One izgledaju kao da su sastavljene samo radi osvajanja odobrenja organizacijskih interesnih grupa ili zato što su službene izjave o viziji u modi. Imati viziju ne znači imati lijek protiv svih bolesti, već znači imati koristan menadžerski alat koji će organizaciji pružiti osjećaj za smjer. Kao i svaki drugi alat, on se može koristiti pravilno ili nepravilno, može ili ne mora jasno izraditi strateški smjer.

Strateška izjava²⁷ nije isto što i izjava o misiji – dok je glavna briga strateške vizije „kamo idemo i zašto“, izjava o misiji se uglavnom bavi postojećim opsegom i svrhom djelatnosti – „tko smo, što činimo i zašto smo ovdje“. Misija poduzeća je definirana kupčevim potrebama koje pokušava zadovoljiti, skupinama kupaca i segmentima tržišta koje želi opsluživati, te sredstvima i tehnologijama koje rabi za ugađanje kupcima. Poneka poduzeća izjavljuju da je njihova misija ostvarivanje profita. To je pogrešno – profit je cilj i rezultat onoga što poduzeće čini. Ostvarenje profita je očita nakana svakog trgovačkog poduhvata. Tijekom odlučivanja o tome „tko smo i kamo idemo“, mnoga poduzeća sastavljaju i izjavu o vrijednostima koja će voditi ostvarivanje njihovih vizija. Pod vrijednošću podrazumijevamo vjerovanja, poslovna načela, i običaji koji su inkorporirani u način na koji poduzeće posluje i u ponašanje osoblja tog poduzeća. Vrijednosti se odnose na postupanja sa zaposlenima i kupcima, integritet, etiku, inovativnost, naglasak na kvalitetu i uslugu, društvenu odgovornost i građansku svijest. Izraditi dobro koncipiranu viziju se mora, ali ni to nije dovoljno. Učinkovito priopćavanje strateške vizije menadžerima i osoblju na nižim razinama od jednake je važnosti kao i strateška ispravnost puta i odredišta kojega su odabrali menadžeri na najvišoj razini. Ukoliko zaposleni nisu upoznati sa strateškom vizijom i ne prihvaćaju osnovno načelo smjera kojega je menadžment odredio za poduzeće, teško da će se zdušno posvetiti ostvarivanju vizije. Osoblje mora vjerovati da najviši menadžment ima solidarne temelje za odredište do kojega pokušava dovesti poduzeće te mora shvatiti zašto je strateški kurs kojega je ucrtala uprava razuman i koristan.

Izražavanje vizije reklamnom porukom – zadatak učinkovitog prenošenja vizije osoblju poduzeća jednostavniji je kad je menadžerska vizija sastavljena u obliku lako pamtljiva slogana. Veliki broj organizacija sažima svoje vizije u jednu kratku rečenicu. Važno je zapamtiti da sastaviti stratešku viziju nije isto što i sastaviti dopadljiv slogan. Sastavljanje izjave o viziji podrazumijeva izabiranje tržišnih područja u kojima će sudjelovati, postavljanje poduzeća na jasno definirani strateški kurs te obvezivanje na pridržavanje tog kursa. Menadžerska svrha postavljanja ciljeva jest pretakanje strateške vizije u točno određene ciljeve rada – rezultate i ishode koje menadžment želi ostvariti i korištenje tih ciljeva kao pomagala za praćenje napretka i uspješnosti poduzeća. Dobro izraženi ciljevi su kvantitativni mjerljivi te sadrže krajnji rok ostvarivanja. Ističu se dvije vrste mjerila uspješnosti: ona koja se odnose na financijske rezultate i ona koja se odnose na strateške rezultate. Ostvariti prihvatljive financijske rezultate se mora. Bez adekvatne profitabilnosti i financijske snage, vizija poduzeća, kao i njeno dugoročno zdravlje i konačan opstanak bit će ugroženi. Dobri financijski rezultati sami po sebi nisu dovoljni. Strateški rezultati jednako su

²⁷ Ibidem, str. 20.-29.

važni, ako ne i važniji. Oni se odnose na ishode koji ukazuju na to jesu li tržišna pozicija i konkurentnost bolje, gore ili jednake.

3. STRATEŠKO PLANIRANJE U PODUZEĆU VALAMAR D.D.

3.1. Opći podaci o poduzeću

Današnja Valamar Riviera d.d. svoje korijene vuče još od prvih početaka turizma u gradu Poreču, točnije još od 1895. godine kada je otvoreno prvo javno kupalište na otoku sv. Nikola, Bagno Parentino. Nakon kupališta, 1910. godine otvoren je i hotel Riviera po kojem je i tvrtka dobila ime. Sam početak kompanije započeo je 1953. godine kada je osnovana Rivijera Poreč, prethodnica današnje Valamar Riviere, sa ciljem da upravlja hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola. To je bio jedan od početaka organiziranog turizma u Hrvatskoj. Zatim je od 1965. do 1990. godine uslijedio dinamičan rast turističkih aktivnosti te intenzivna izgradnja objekata. Od 2000. godine glavni cilj Valamar Riviere je ulaganje u unapređenje kvalitete objekata i usluga te se uvode prve marke za hotele i kampove, Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic. Od 2010. godine Zlatni otok d.d., Rabac d.d. te Dubrovnik Babin Kuk d.d. pripajaju se kompaniji Riviera Adria d.d. koja potom integrira Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d. Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. te je u prosincu 2014. uvrštena na službeno tržište Zagrebačke burze. Period od 2015. do danas predstavlja fazu najvećeg rasta i akvizicija u

Valamar Rivieri. Najveći rast su donijela ulaganja u Premium usluge i objekte 4*/5* te preuzimanje i pripajanje Hotela Baška d.d. i Imperial d.d.²⁸

Strategijske smjernice kompanije očituju kroz iskazanu misiju i viziju. Misija Valamar Riviere je: „Inovativno upravljamo odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste. Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu. Odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.“ Vizija Valamar Riviere je: „Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.“ Vrijednosti na kojima Valamar Riviera temelji svoj uspjeh su odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i ponos. Stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu, Valamar Riviera d.d. postala je lider u odmorišnom turizmu na hrvatskom tržištu.

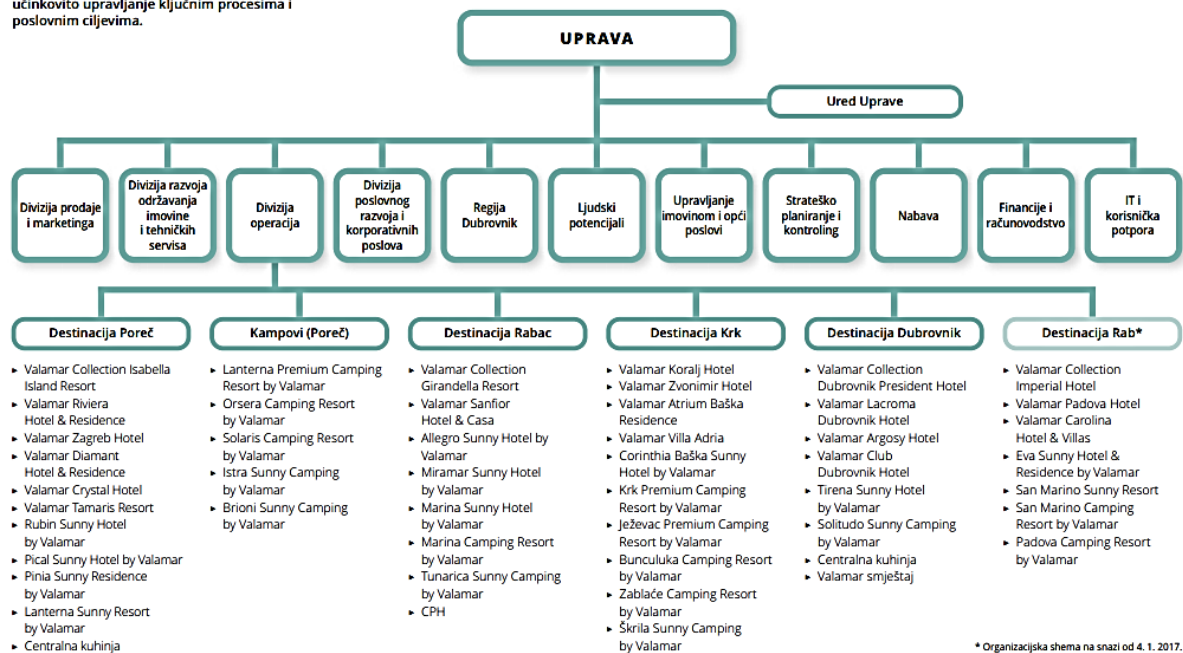
3.2. Organizacijska struktura u poduzeću Valamar Riviere d.d.

Poduzeće, odnosno snage unutar poduzeća utječu na njegovu uspješnost i budući razvitak. Snage, odnosno sposobnosti te povoljne prilike koje se pružaju, poduzeće može iskoristiti usklađivanjem čimbenika iz poduzeća kao što su organizacijska struktura, ljudski i materijalni resursi. Sukladno tome, poduzeća moraju oblikovati takvu organizacijsku strukturu koja će uspješno povezati ljudske i materijalne resurse u skladnu cjelinu i to na način na koji će moći najbolje iskoristiti svoje snage. Organizacijska struktura predstavlja najvažniji element svakog

²⁸ <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> (pristup 1.5.2020.)

poduzeća jer obuhvaća sustav odnosa među ljudima u poduzeću radi ostvarenja odgovarajućih zadataka. Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera d.d. oblikovana je tako da omogućuje poduzeću stabilno poslovanje, optimalno korištenje raspoloživih resursa te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okoline. Na vrhu organizacijske strukture nalazi se predsjednik uprave koji upravlja organizacijom u cjelini i odgovoran je za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke. Predsjednik Valamar Riviere d.d. pojedinačno vodi sljedeća područja: hotelske operacije, marketing i prodaju, ljudske resurse, upravljanje destinacijama, nabavu, razvoj investicija i nekretnina u portfelju, vanjske odnose i odnose s javnošću, upravljanje kvalitetom, kontroling, pravne i opće poslove.

Organizacijska struktura tvrtke Valamar Riviera funkcionalna je i transparentna, što omogućuje učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima.



Slika 6.: Organizacijska struktura

Izvor: Internet stranica Valamar Riviere d.d.: <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (pristup 1.5.2020.)

3.3. Uloga i važnost strateškog planiranja u poduzeću Valamar Riviera d.d.

Proces praćenja i analiziranja okoline poduzeća je vrlo važna i neophodna aktivnost u svakom poduzeću. Pomoću analize okoline i planiranja, poduzeća dolaze do bitnih informacija i načina kako situacijske probleme riješiti. Kako bi se uspješno razvila strategija, važno je ponajprije definirati što poduzeće želi ostvariti, kako će to ostvariti, te analizirati i provesti odgovarajuće aktivnosti. Važnost praćenja i analize okoline vidljiva je kroz koristi koje poduzeće time dobiva, poput boljeg razumijevanja i reagiranja na promjene iz okoline, boljeg strateškog planiranja i odlučivanja, uspješnijih odnosa s vladom, itd.

3.4. Strateška uloga u poduzeću Valamar Riviera d.d.

Ulaganje u napredne tehnologije ukorak s globalnim trendovima ne samo poslovanje Valamar Riviere nego i hrvatsku turističku industriju u cjelini čine još konkurentnijima.

Valamar Riviera svojom digitalnom vizijom i strategijom do 2020.godine želi što kvalitetnije odgovoriti na sve potrebe gosta, zaposlenicima omogućiti dostupnost informacija i procesa učenja, pojednostavniti poslovne procese te pozitivno doprinosti zaštiti prirodnih resursa. Vizija podrazumijeva pružanje kvalitetne personalizirane usluge i poboljšanje operativne učinkovitosti kontinuiranim inovacijama i korištenjem digitalnih tehnologija. Strategija kojom će se navedeni ciljevi postići omogućava transformaciju cijele organizacije, zadržavajući pri tome fokus na gostu.

Četiri su glavne strateške smjernice:²⁹

1. Privlačenje gostiju i njihova lojalnost
2. Uključenost gostiju
3. Poslovni procesi i IT
4. Zaposlenici: organizacija i kultura

Sve veći broj gostiju informacije pronalazi putem web-a i mobilnih aplikacija, stoga je jedan od glavnih ciljeva upravo poboljšanje digitalnog iskustva gosta u otkrivanju destinacije i smještaja jedan od najvažnijih zadataka.

Korištenjem digitalnih alata i podataka o gostima te optimizacijom cjelokupnog procesa Valamar Riviera želi postići *Unbelievable check-in* proces, čije su najvažnije karakteristike jednostavnost, brzina i efikasnost.

Energetska učinkovitost primarni je cilj poslovanja u čemu IT sektor itekako svojim radom može pridonijeti. Kvalitetnije upravljanje razvojem proizvoda i investicija koje podržavaju nadolazeće nove tehnologije kao što su virtualna stvarnost i korištenje umjetne inteligencije.

Uspostavljanje agilne organizacije, promjena korporativne kulture koja u visokoj mjeri prihvaća digitalni način razmišljanja (*digital mindset*).

Ljeto u Valamaru – nakon uspješnog prvog izdanja 2017.godine, Valamar Riviera je i drugu godinu za redom organizirala najsadržaniji dubrovački festival – Ljeto u Valamaru.

²⁹Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018. <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (pristup 1.5.2020.)

DUBROVNIK

25. 1. – 4. 2.	Dubrovnik	Festa Dubrovnik
4. – 8. 4.	Dubrovnik	Memorijalni vaterpolo turnir "Tomo Udovičić"
6. – 8. 4.	Dubrovnik	Aklapela
28. – 29. 4.	Dubrovnik	DU Motion – Runners' Days Dubrovnik
26. – 29. 4.	Dubrovnik	Valamar Junior Open
20. 6.	Dubrovnik	Festival Sentimento
15. 6. – 14. 9.	Dubrovnik, Babin kuk	Ljeto u Valamaru
20. 6. – 4. 7.	Dubrovnik	Midsummer Scene Festival
10. 7. – 25. 8.	Dubrovnik	Dubrovačke ljetne igre
28. 8. – 1. 9.	Dubrovnik	Međunarodni glazbeni festival "Dubrovnik u pozno ljeto"
18. – 21. 10.	Dubrovnik	Good Food Festival
1. 12. – 6. 1.	Dubrovnik	Dubrovački zimski festival

Slika 7.: Događanja u Dubrovniku

Izvor: Internet stranica Valamar Riviere d.d. :<https://valamar-riviera.com/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> (pristup 1.5.2020.)

3.4.1. Vizija

Vizija Valamara je biti lider u odmorišnom turizmu i biti partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja. ³⁰A postavljanjem temeljnih vrijednosti kao što su gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost i ponos, Valamar privlači turiste iz godine u godinu, a to pokazuju i brojke u njihovim integriranim godišnjim izvješćima.

Strateški ciljevi su:

- Fokus na gosta
- Briga o zaposlenicima
- Strategija rasta
- Inovativnost i digitalizacija
- Razvoj turističkih destinacija i odgovornost prema zajednici
- Odgovornost prema okolišu

Kako bi se mogli ostvariti opći i pojedinačni ciljevi poduzeće mora osigurati organizacijsku infrastrukturu, ljudske resurse sa odgovarajućim vještinama te tehnološku i financijsku podršku.

3.4.2. Misija

³⁰ <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> (pristup 1.5.2020.)



Slika 8. : Vizija, misija, temeljne vrijednosti

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> (pristup 1.5.2020.)

Misija Valamara je: „Inovativno upravljanje odmoršnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste. Stvaranje poticajne korporativne kulture gdje su zaposlenici na prvom mjestu. Odgovornim poslovanjem stvarati novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.“ Iz Valamarove misije može se iščitati da je na prvom mjestu gost i zadovoljenje njihovih potreba, odnosno stvaranje novih doživljaja te stalno ulaganje u razvoj zaposlenika. Kako bi misija bila izvediva ona mora biti ostvariva, specifična i jasna, motivirajuća i usmjerena prema tržištu. Valamar je svoje poslovanje usmjerio prema gostima, zaposlenicima i dioničarima jer su oni ključni za stvaranje uspješnog poduzeća.

3.4.3. Ciljevi

Glavnu ulogu planiranja u poslovanju poduzeća predstavlja određivanje glavnih ciljeva koji pokazuju u kojem smjeru poduzeće želi napredovati. Prema dostupnim izvorima strateški ciljevi poduzeća Valamar su postavljeni od 2016. – 2020. god. :

- Ostvariti znatan rast
- Investirati od 1,5 do 2 milijarde kuna u portfelj
- Unaprijediti upravljanje odnosa s gostima
- Proširiti strateška partnerstva
- Stvoriti novu vrijednost za dioničare
- Poticati održivi i društveno odgovoran razvoj destinacija
- Nuditi atraktivnu i dugoročno održivu dividendu
- Biti prepoznat kao najpoželjniji poslodavac u turizmu

3.4.4. Strategije

U borbi protiv konkurencije Valamar Riviera se okreće izboru odgovarajuće strategije koja je okrenuta zahtjevima i potrebama gostiju. Stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu, Valamar Riviera d.d. postala je lider u odmorišnom turizmu na hrvatskom tržištu. Sukladno sve većim demografskim promjenama Valamar Riviera se u 2017. godini usmjerila na stvaranje nove strategije marke i uslužnih koncepata koji će ispuniti specifične potrebe i želje određenih tržišnih segmenata. Novi identitet marke pod nazivom „*Valamar All You can holiday*“ sa svojih pet produkt - marki: „*Infinity holidays, Unique holidays, Holidays to return to, Finally holidays i Holidays in nature*“, prikazuje odmor koji je organiziran prema željama svakog pojedinog gosta. Prateći demografsko okruženje Valamar Riviera stvara ponudu koja će zadovoljiti potrebe i želje svakog gosta s ciljem stvaranja autentičnog doživljaja.

Ključni čimbenici rasta posljednjih godina su:

- Kapitalne investicije u portfelj i razvoj proizvoda
- Strategija prodaje i distribucije
- Upravljanje sustavom marke Valamar
- Segmentacija i izbor ciljnih tržišta
- Povećanje direktnih rezervacija
- Lojalnost gostiju
- Strateška partnerstva i suradnja s dobavljačima
- Produljenje sezone kroz nove programe i turističke proizvode u suradnji s destinacijama i strateškim partnerima
- Rast putem akvizicija, spajanja i poslovne suradnje s odmorišnim destinacijama
- Povećanje prihoda optimizacijom cijena, zauzetosti hotela i kanala distribucije
- Fokus na operativnu učinkovitost
- Aktivno sudjelovanje u udrugama

Uporabom različitih alata za procjenu iskustva gostiju i njihovih doživljaja kvalitete usluge Valamar uspijeva bolje upoznati svoje goste i tako im na najbolji način pružiti izvrsnu uslugu. Zadovoljstvo gostiju mjeri tiskanim i digitalnim upitnicima za vrijeme boravka te preko upitnika koji se šalju nakon boravka.

Valamar je intenzivno prisutan na internetu, on-line kanalima rezervacije, društvenim mrežama i u blogerskim zajednicama, što je izvrstan kanal za održavanje dvosmjerne komunikacije s gostima prije, nakon, i za vrijeme njihovog boravka.

Povratna informacija je ključno polazište. S time na umu, Valamarov sektor kvalitete obrađuje pohvale, komentare, pritužbe i prijedloge koje gosti ostavljaju tijekom boravka u Valamarovim objektima u izravnoj komunikaciji s osobljem, preko tabličnih računala ili anketnih obrazaca u sobama, kao i one koje zaprimaju u upitnicima nakon boravka ili koje gosti postavljaju na društvenim mrežama. Takav model omogućava da konstantno unaprjeđuje kvalitetu usluge i njome vješto upravlja u različitim područjima djelovanja, s brzinom odgovora u roku od najviše 48 sati od upita. Na taj se način još više učvršćuje povezanost s klijentima i dodatno podiže povjerenje u kompaniju. Prosječna ocjena 2017. godine na *Trip Advisoru* je bila 4,0., a na *Bookingu* 8,6., što je pokazatelj zadovoljstva gostiju Valamarovim hotelima, kampovima.

3.5. SWOT analiza Valamar Riviere

Vrednovanje resursnih snaga i slabosti, vanjskih prilika i prijetnji Valamar Riviere, opće je poznato kao SWOT analiza. Pruža valjane odgovore na to je li opća situacija u osnovi zdrava ili nezdrava. Polaže temelje za izradu strategije koja kapitalizira na kompanijskim sredstvima, cilja na iskorištavanje najboljih prilika za poduzeće te brani poduzeće od prijetnji njegovu blagostanju.³¹

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESS)
Briga o zaposlenicima i fokusiranje na gosta Dobro razvijena web stranica Objekti su na atraktivnim lokacijama Gostoljubivost osoblja Stalno ulaganje u zaposlenike Razne usluge koje se pružaju gostima Praćenje konkurencije Briga o okolišu Inovativnost i digitalizacija Lider na turističkom tržištu Profesionalnost menadžmenta	Vežanost samo za sezonu Nedostatak objekata u središnjoj Dalmaciji Velik broj hotela niže kategorije kojima je potrebna obnova Velika fluktuacija osoblja

PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
Dobra infrastrukturna povezanost (aerodromi, autoceste) Širenje na domaćem tržištu Jačanje konkurentnosti raznim inovativnim ponudama Reklamiranje RH kao poželjne turističke destinacije Jačanje odnosa sa potrošačima (loyalty program, popusti..) Uvođenje moderne tehnologije Bogat kulturni sadržaj i baština Nezagađen okoliš, čisto plavo more Rast interesa za Mediteranske zemlje	Razvijena konkurencija Jeftinije cijene Turske i Grčke Gospodarska kriza i pad kupovne moći stanovništva Nedostatak radne snage (uvozna radna s.) Produženje ekonomske krize uzrokovane Covidom-19 Nepovoljna politika vlade Novi zakonski propisi

Tablica 2. Shema SWOT analize

Izvor: rad autorice

3.6. Društvena ili kulturna okolina

Kulturna okolina sastoji se od institucija i drugih sila koje utječu na osnovne vrijednosti, doživljaje, sklonosti i ponašanja društva. Društvo u kojem ljudi žive oblikuje njihova vjerovanja, vrijednosti i norme. Društvena/kulturna okolina određena je stavovima potrošača (stav prema nečemu, kao što je kvaliteta proizvoda, informiranost, cijena, doživljaj,

³¹ Arthur A. Thompson, Jr. , A.J. Strickland, John E. Gamble,...op.cit., str. 89.

ekologija), vrijednosnim sustavom (potrošači preferiraju proizvode koji su kvalitetni, pouzdani, trajni, jednostavnog načina uporabe i održavanja, da su multifunkcionalni, da posjeduju marku i da im je cijena prihvatljiva), te stilom života (različiti životni stilovi – konzumiranje zdrave hrane, bavljenje sportom i sl.).

Aktivnu ulogu u razvoju destinacija, Valamar Riviera ostvaruje putem različitih strateških projekata i dugoročne suradnje s jedinicama lokalne samouprave i nadležnim javnim tijelima, turističkim zajednicama, pružateljima usluga i događanja, sportskim klubovima i neprofitnim organizacijama. Valamar Riviera neprestano ulaže u razvoj društvene zajednice, pa je tako i razvila devet krovnih programa društvenog odgovornog poslovanja³²:

- Mali turizam – predstavlja program u kojem se djeca kroz zabavu, igru i animaciju upoznaju s turističkim objektima, načinu funkcioniranja različitih odjela i poslovima koji obavljaju zaposlenici.
- Obogatimo destinacije – predstavlja program koji je usmjeren na potporu kulturnih, gastronomskih, edukativnih i zabavnih manifestacija, projekata i inicijativa koji unapređuju atraktivnost i konkurentnost destinacije te njeguju kulturni identitet i vrijednosti lokalne zajednice.
- Izgradimo turističku infrastrukturu – predstavlja program investiranja u plaže, pristupne šetnice, biciklističke staze i igrališta što pridonosi razvoju lokalne zajednice i stvara preduvjet za održivi razvoj poslovanja
- Znanjem do izvrsnosti – predstavlja program ulaganja u strukovna zanimanja mladih iz cijele Hrvatske koje se odnosi na stipendiranje učenika, suradnja s učilištima i školama u cilju davanja potpora razvoju obrazovanja, vještina i znanja.
- ValamART – predstavlja program koji stvara podršku projektima iz područja umjetnosti i kulture kao i atraktivne kulturno – umjetničke manifestacije
- Veliko srce Valamara – predstavlja humanitarni program u kojem se podupiru udruge i vrijedne inicijative u lokalnoj zajednici koje se bave brigom o potrebitima.
- Volimo sport – ovim programom Valamar Riviera kroz izravnu organizaciju ili sponzorstva podržava velik broj sportskih manifestacija koje pridonose razvoju destinacija te promociji sporta i aktivnog stila života
- Zeleni Valamar – program koji obuhvaća projekte energetske učinkovitosti i različite inicijative koje su usmjerene na zaštitu okoliša u smislu edukacije šire lokalne zajednice.
- Naši umirovljenici – program kojim se daje podrška umirovljenim zaposlenicima s ciljem njegovanja dugoročnih odnosa.

3.7. Inovacije i digitalizacija

Biti inovativna hotelska kompanija koristeći se mogućnostima koje pružaju digitalne tehnologije kako bi se približili svojim gostima jedna je od najvažnijih strateških inicijativa. Stoga je u 2017. godini poseban naglasak stavljen na važnost kontinuiranog rada na razvoju niza inovativnih projekata koji će adekvatno odgovoriti na potrebe gostiju i modernog tržišta. Konstantne promjene na tržištu odmorišnog turizma zahtijevaju da budu u toku s

³²Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2017. <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (pristup 3.5.2020.)

nadolazećim novostima i trendovima, i tako ostanu prepoznati kao kompanija koja dugoročno promišlja i aktivno pristupa budućnosti i modernizaciji poslovanja.

Suvremeni gost očekuje ne samo zadovoljenje svojih potreba nego i nadmašivanje očekivanja, što je moguće postići jedino kroz kontinuirano unaprjeđenje proizvoda, usluga, procesa i znanja. Pokazatelj kvalitete turističkog proizvoda prvenstveno je kvaliteta smještaja koju određuje inovativnost proizvoda, usluga i rješenja koja nude svojim gostima. Godina 2017. je obilježena nizom inovativnih projekata koji daju dodatnu vrijednost svim Valamarovim inicijativama na područjima poput upravljanja vlastitim utjecajem na okoliš, obogaćivanje ponude destinacije..

- Poreč bike share – 35 električnih bicikala
- Happy people – identifikacijske kartice za zaposlenike
- Piazza
- Kuća Valamar

Razvoj tehnologije i digitalizacija u modernom vremenu donose brojne promjene. U hotelijerskoj industriji, osobito u smislu kanala putem kojih gosti istražuju nove destinacije, načina na koji se odvija rezervacija smještaja te u konačnici samog iskustva putovanja. Na digitalnu transformaciju društva kompanija može odgovoriti na dva načina: reaktivno, tj. uvođenjem tehnologija i procesa koji će odgovoriti na potrebe gostiju, i proaktivno, tj. nudeći nešto neočekivano i iznimno inovativno što će podići digitalno iskustvo gosta na potpunu novu razinu. U Valamaru nastoje pravodobno i kvalitetno odgovoriti na očekivanja modernog gosta, primarno kroz integraciju mobilnih tehnologija u hotelske operativne procese i kroz sve popularniju digitalnu interakciju s gostima uz zadržavanje balansa između osobnog kontakta i digitalne izvrsnosti.

Digitalizacija i inovacija važne su u Valamaru jer osim što omogućavaju da idemo u korak s novim trendovima u turističkoj industriji, također jamče konkurentnost na tržištu uz pružanje nezaboravnog iskustva odmora gostima, ali i da ih se iznenadi i budu uvijek u korak ispred njihovih očekivanja. Modernom gostu informacija je važna sad, ovdje i odmah, a prateći novu tehnologiju i mogućnosti koju nam ona pruža upravo to žele gostu i pružiti. Tehnološka rješenja na raspolaganju su im kako bi gostu omogućili brzo dobivanje traženih informacija, samostalnost u odabiru usluga i efikasno rješavanje eventualnih problema.

3.7.1. Valamar Riviera i društvene mreže

Društvene mreže danas predstavljaju jedan od najučestalijih oblika komuniciranja. Poduzeća putem društvenih mreža predstavljaju svoje proizvode i usluge ciljnoj publici koristeći se pažljivo kreiranim promotivnim kampanjama. Društvene mreže povezuju velik broj korisnika što predstavlja jednostavan, brz i jeftin način kako bi određene informacije o proizvodima ili uslugama što brže dospjele do potencijalnih kupaca.

Marketinška strategija Valamar Riviere obuhvaća sve veću upotrebu društvenih mreža kao kanala pomoću kojih se ostvaruje ciljana komunikacija. Neke od društvenih mreža koje Valamar Riviera koristi jesu: Instagram, Facebook, Youtube, Twitter i Google+. Facebook je danas jedna od većih društvenih mreža koja povezuje veliki broj korisnika diljem svijeta.

Valamar je na Facebooku izradio stranicu koja omogućava privlačenje neograničenog broja posjetitelja, slanje informacija i novosti vezanih uz samo poduzeće, proizvode, usluge i slično.

Korisnici Facebooka mogu na Valamarovoj stranici objavljivati svoja iskustva, komentirati objave od strane Valamara, podijeliti objave i sl. Valamar nastoji odgovoriti na svaki komentar korisnika te na njihova pozitivna ili negativna iskustva čime se unapređuje odnos s korisnicima. Valamar mora stalno održavati sadržaj i ukupan izgled stranice na Facebooku, odnosno svakodnevno mora ažurirati sadržaj stranice kako se ne bi smanjila aktualnost stranice te kako bi se privuklo još više pratitelja. Također, za sva poduzeća, koja su sa korisnicima povezana putem društvenih mreža, vrlo je važno održavati pozitivnu sliku o sebi jer se loša iskustva šire nevjerojatnom brzinom. Osim Facebook stranice, Valamar je aktivan i na Youtube kanalu, odnosno na društvenoj mreži koja služi za objavljivanje video sadržaja. Valamar ovu društvenu mrežu koristi kako bi objavljivao promotivne sadržaje, promovirao objekte i novootvorene resorte, objavljivao video sadržaje o raznim događajima u destinaciji. Uz navedene društvene mreže, Valamar koristi i Twitter, društvenu mrežu pomoću koje se objavljuju kratke poruke i medijski sadržaji. Prema Twitter stranici Valamara može se vidjeti da aktivno objavljuje poruke i informacije na Twitteru bez obzira na jako mali broj korisnika ove društvene mreže u Hrvatskoj ali i u Europi. Također, Valamar je aktivan i na Instagramu, društvenoj mreži koja služi za objavljivanje fotografija, a gdje Valamar sa objavljenim fotografijama potiče i zove pratiocima na zasluženi odmor u na predivnim lokacijama.

Pojava pametnih telefona omogućila je veliki napredak u razvoju usluga te samim time novi način upotrebe marketinga. Uz mnogo mogućnosti koje pružaju aplikacije na pametnim telefonima, one omogućuju da korisnici svoj profil na društvenim mrežama uvijek nose sa sobom i da budu aktivni u bilo kojem trenutku. Upravo zbog toga Valamar je integrirao mrežnu stranicu u sučelje mobilnog uređaja te tako omogućio korisnicima da mogu rezervirati smještaj i putem pametnih mobitela. Također, Valamar je uveo i mobilnu aplikaciju „My Valamar“ koja gostima omogućava podršku tijekom cijelog putovanja. Ona gostima nudi: brzu prijavu u hotel, mobilni ključ koji otključava sobu, zajedničke prostore i dizala, interaktivni kalendar događanja u destinaciji i resortima, razgovor uživo sa recepcijom i osobnim asistentom, pregled narudžbi hrane i pića u sobu, prijavljivanje popravaka i sl.



STRATEŠKI CILJEVI I POKRETAČI VRIJEDNOSTI

Unaprijediti doživljaj gostiju kroz cjelokupan proces putovanja i ostvariti rast prihoda od izravne prodaje:

- ▶ povećati vjernost gostiju i cjeloživotnu vrijednost korisnika
- ▶ poboljšati kapacitete CRM-a – ciljani marketing, izgradnja odnosa, personalizacija, prodaja itd.
- ▶ omogućiti ili poboljšati otkrivanje destinacije i autentična iskustva u destinaciji
- ▶ optimizirati procese i troškove.

POSLOVNI PROCESI I IT KAPACITETI

Osigurati i poboljšati IT infrastrukturu i automatizirati procese:

- ▶ jačina, kvaliteta i kapacitet Wi-Fi signala kao osnovne usluge
- ▶ integracija poslovnih sustava
- ▶ automatizacija procesa – fokus na operacije (domaćinstvo, recepcija, odjel hrane i pića, naručivanje itd.)
- ▶ jednostavnost integracije novih digitalnih tehnologija u postojeće i naslijeđene sustave.



ORGANIZACIJA I DIGITALNA TRANSFORMACIJA

Stvarati inovativnu korporativnu kulturu koja je otvorena i spremna za digitalnu transformaciju:

- ▶ centralizirana odgovornost za digitalnu strategiju i koordinaciju
- ▶ Valamar kao otvorena platforma za suradnju i agilno upravljanje projektima
- ▶ fokus na brzini i osnaživanje u cilju bržeg inoviranja, praćenja, procjenjivanja i predviđanja digitalnih trendova.

Slika 9.: Valamarov put do digitalizacije posla

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> (pristup 6.5.2020.)

3.8. Fokus u idućem razdoblju

U trogodišnjem periodu Valamar Riviera planira uložiti više od 300 tisuća kuna izravno u projekte energetske učinkovitosti.

- Nastavak rada na projektima kojima je cilj smanjenje emisija stakleničkih plinova, smanjenje potrošnje pitke vode, smanjenje količine otpada i povećanje recikliranja
- U 2017. je kao pilot-projekt puštena u pogon fotonaponska elektrana za upravu zgradu Valamar Riviere u Poreču, a plan je intenzivirati ulaganja u vlastita postrojenja za proizvodnju električne energije sunca
- Smanjenje korištenja vozilima na fosilna goriva u internom prijevozu
- U planu je nastavak ulaganja u termosolarne kolektore
- Kontinuirano i znatno povećanje udjela korištene energije iz obnovljivih izvora

3.9. Direktna komunikacija i povećanje lojalnosti gostiju

Povećanje broja lojalnih gostiju koji se vraćaju povećava i Valamarove prihode i povećava mogućnost da se poveća udio direktnih rezervacija. Tijekom 2017. Valamar Riviera ostvarila je 612,1 mil. kn. Putem Valamarova sustava direktne distribucije: pozivnog centra, direktnom on-line rezervacijom, programom lojalnosti, te putem recepcija.

DIREKTNA PRODAJA I MARKETING

	2016.	2017.
Prihod pansiona (direktni booking; mil. HRK)	467,5	612,1
Broj rezervacija	68.932	82.846
Broj posjeta mrežnim stranicama**	6.121.367	7.864.593
Broj jedinstvenih posjetitelja mrežnim stranicama**	3.885.591	4.250.214
Broj upita telefonom i e-poštom	305.401	374.858

** www.valamar.com i www.camping-adriatic.com

Slika 10.: Direktna prodaja i marketing – usporedba 2016. & 2017. Godine.

Izvor: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> (pristup 6.5.2020.)

Kako bi svojim gostima pružili najbolju, upravo njima prilagođenu ponudu usluga, moraju ih poznavati. To unaprjeđuju CRM pristupom, te sustavnim prikupljanjem i analiziranjem i analiziranjem preferencija gostiju.



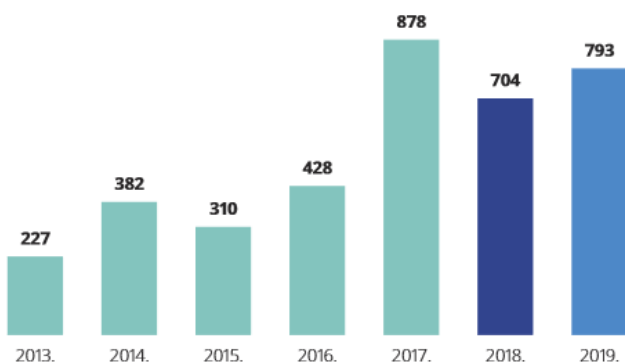
Slika 11.: CRM

Izvor: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> (pristup 6.5.2020.)

3.10. Investicije u 2019.godini

U 2019.godini investicijski projekti Valamar Riviere fokusirani su na re pozicioniranje portfelja prema ponudi i uslugama visoke dodane vrijednosti. Ukupna ulaganja u destinacijama za sezonu 2019.su iznosili 793 milijuna kuna³³.

Strategija razvoja proizvoda i sadržaja definira ambiciozne planove inovativnog unapređenja ponude s fokusom na *upscale* i *premium* dio portfelja, kako u segmentu hotela i ljetovališta tako i u segmentu kamping ljetovališta. Razvoj Valamarovog programa s potpisom predstavlja kontinuirani proces koji će iz godine u godinu biti usmjeren na usklađenje ponude s najaktualnijim tržišnim zahtjevima, prije svega zahtjevima i očekivanjima gostiju.



Slika 12.: Investicijski ciklus od 2013.-2019.godine u milijunima kuna

Izvor: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> (pristup 6.5.2020.)

³³Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018., str. 99. <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (pristup 6.5.2020.)

4. ZAKLJUČAK

Planiranje predstavlja polaznu točku upravljanja poduzećem. Dobro postavljeni ciljevi čine temelj za postizanje uspjeha poslovanja poduzeća, no i vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima imaju važnu ulogu u ostvarenju ciljeva. Glavna zadaća strateškog menadžmenta je donošenje odluka i provođenje aktivnosti kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama i prijetnjama iz vanjske okoline. U tom dugotrajnom procesu menadžeri su ti koji trebaju identificirati ključne unutarnje i vanjske strateške elemente, čiji međuodnos oblikuje poslovno okruženje. Strateškim upravljanjem i planiranjem se postavljaju ciljevi, oblikuje i izvodi strategija, te se kontrolira taj cijeli proces. Strateška kontrola se provodi kako bi se osiguralo da se ostvare svi planirani rezultati tokom procesa strateškog menadžmenta. Temeljna svrha strateške kontrole je da pomogne vrhovnom menadžmentu u ostvarivanju ciljeva poduzeća pomoću nadzora i vrednovanja procesa strateškog menadžmenta u cjelini, a posebno implementaciji odabrane strategije.

Velike i brze promjene u okolini predstavljaju bitnu značajku u poslovanju svakog poduzeća. Poznavanje i praćenje okoline je jedan od najvažnijih segmenata da bi se pouzdano predvidjela budućnost i postavio temelj za buduće poslovanje. Analizom poduzeća Valamar Rivere, uočeno je da veliku pažnju predaje praćenju svih utjecaja iz njegove okoline kako bi pravovremeno reagiralo na prijetnje koje ta okolina pruža. Na taj način se stvara odgovarajuća strategija koja će mu pomoći u zadržavanju postojećih, ali i privlačenju novih korisnika usluge. Samim time održavaju vodeću poziciju na tržištu. Okolina koja najviše utječe na Valamar je gospodarska i tehnološka. Uvođenjem novih tehnologija Valamar stvara nove prilike za rast i razvoj poduzeća. Kao i svakim sudionicima na tržištu, konkurencija stvara pritisak, a Valamar ga rješava stalnim marketinškim aktivnostima, ponudom posebnih aranžmana za goste, te nezaboravnim doživljajima koji stvaraju za korisnike usluga. U borbi protiv konkurencije koristi se strategijom koja privlači turiste brojim pogodnostima (*loyalty card, Maro holiday, Uplifting service, Perfect experience creator ..*)

Unatoč stanju u gospodarstvu i pojavi novih konkurenata, ipak dolazi do porasta potražnje za proizvodima i uslugama, novim investicijama i razvoju tehnoloških mogućnosti. Valamar ulaže napore kako bi i dalje bio lider na tržištu, a to mu i uspijeva. Ulaganjem u ljudske potencijale želi održati leadersku ulogu i prepoznatljivost kao kompanija koja osigurava najbolje uvjete za rad i sveobuhvatnu brigu za zaposlenike.

LITERATURA

1. Arthur A. Thompson, Jr. , A.J. Strickland, John E. Gamble.,2008.,Strateški menadžment „U potrazi za konkurentskom prednošću“, Za hrvatsko izdanje copyright 2008., Zagreb, Mate d.o.o.
2. Buble M., 2006., Osnove menadžmenta,Sinergija, Zagreb
3. Buble M. (ur.), 2005.,Strateški menadžment, Zagreb,Sinergija
4. Buble, M., 2000.: Management, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu , Split
5. <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (pristup 1.5.2020.)
6. <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> (pristup 1.5.2020.)
7. <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> (pristup 1.5.2020.)
8. <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> (pristup 6.5.2020.)
9. <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf>(pristup 6.5.2020.)
10. Internet stranica Valamar Riviere d.d.: <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> (pristup 1.5.2020.)
11. Poslovni savjetnik.com (pristup 20.04.2020)
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga
13. Valamar Riviera d.d. : Službena stranica poduzeća (Internet), raspoloživo na: <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>
14. Valamar Riviera d.d.:Službena stranica poduzeća (Internet),raspoloživo na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>
15. Valamar Riviera d.d.; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018.
16. Zelenika, R., 1998., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 3. izdanje, Rijeka

POPIS TABLICA I SLIKA

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Identificiranje prijetnji budućoj profitabilnosti poduzeća

Tablica 2.: Shema SWOT analize

POPIS SLIKA

Slika 1. : Razine planiranja

Slika 2.: Funkcije menadžmenta

Slika 3.: Ashridgeov model misije

Slika 4.:Hijerarhija stvaranja strategije

Slika 5.: Dijelovi eksterne okoline poduzeća

Slika 6.: Organizacijska struktura

Slika 7.: Događanja u Dubrovniku

Slika 8. : Vizija,misija,temeljne vrijednosti

Slika 9.: Valamarov put do digitalizacije posla

Slika 10.: Direktna prodaja i marketing – usporedba 2016. & 2017. Godine.

Slika 11.: CRM

Slika 12.: Investicijski ciklus od 2013.-2019.godine u milijunima kuna

IZJAVA

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno , isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju u Dubrovniku, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno mentorstvo prof. dr. sc. Ivone Vrdoljak Raguž, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Zrinka Vučković

Indeks: 0275061414