

# Formuliranje i implementacija korporativnih strategija na primjeru hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj

---

Dubelj, Petar

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:155:424695>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-16**



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

PETAR DUBELJ

FORMULIRANJE I IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNIH  
STRATEGIJA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ

FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF CORPORATE STRATEGIES ON THE  
EXAMPLE OF HOTEL COMPANIES IN THE REPUBLIC OF CROATIA

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, 2024.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

FORMULIRANJE I IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNIH  
STRATEGIJA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ

FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF CORPORATE STRATEGIES ON THE  
EXAMPLE OF HOTEL COMPANIES IN THE REPUBLIC OF CROATIA

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Strategijski menadžment

Studij: Poslovna ekonomija

Vrsta studija: sveučilišni

Razina: diplomski

Studijski smjer: IT menadžment

Mentor: prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž

Student: Petar Dubelj

JMBAG: 0081158832

Dubrovnik, svibanj 2024.

## SAŽETAK

U današnjem sve neizvjesnijem i konkurentnom poslovnom okruženju, neophodno je da svako poduzeće ima dobro osmišljenu strategiju poslovanja. U skladu s tim, razvijen je i strategijski menadžment, koji sve više dobiva na važnosti u korporativnom svijetu. Uz pomoć strategijskog menadžmenta, poduzeća donose i provode poslovne odluke na najbolji način i u skladu s unaprijed određenim ciljevima poduzeća. Strategijski menadžment, kao takav, poduzećima donosi mnogobrojne prednosti. Korporativne strategije mogu se podijeliti na glavnu strategiju i portfolio stratešku analizu, a svako poduzeće samostalno odlučuje koju vrstu strategije će oblikovati i implementirati u svoje poslovanje i ovisno o svojim potrebama. U ovom radu govorit će se upravo o formuliranju i implementaciji korporativnih strategija na primjeru hotelskih poduzeća. Turizam kao jedna od vodećih svjetskih gospodarskih djelatnosti vrlo je važan sektor i u Republici Hrvatskoj, a sve veća konkurentnost na turističkom tržištu zahtijeva i primjenu odgovarajućih korporativnih strategija.

Ključne riječi: korporativna strategija, glavna strategija, portfolio strateška analiza, hotelska poduzeća

## **ABSTRACT**

In today's increasingly uncertain and competitive business environment, it is necessary for every company to have a well-designed business strategy. Accordingly, strategic management was developed, which is gaining more and more importance in the corporate world. With the help of strategic management, companies make and implement business decisions in the best way and in accordance with predetermined company goals. Strategic management, as such, brings numerous advantages to companies. Corporate strategies can be divided into main strategy and portfolio strategic analysis, and each company independently decides which type of strategy to design and implement in its business and depending on its needs. This paper will discuss the formulation and implementation of corporate strategies on the example of hotel companies. Tourism, as one of the world's leading economic activities, is a very important sector in the Republic of Croatia as well, and increasing competitiveness on the tourism market requires the application of appropriate corporate strategies.

Keywords: corporate strategy, main strategy, portfolio strategic analysis, hotel companies

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT .....	II
1. UVOD .....	1
1.1. Svrha i ciljevi rada.....	1
1.2. Metodologija rada .....	1
1.3. Struktura rada .....	2
2. POJAM I OBILJEŽJA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	3
2.1. Pojam i definiranje strategijskog menadžmenta .....	3
2.2. Proces strategijskog menadžmenta .....	6
3. FORMULIRANJE I IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNIH STRATEGIJA U PODUZEĆE .....	8
3.1. Vrste strategija u poduzeću.....	9
3.2. Glavna strategija.....	10
3.2.1. Strategija pozicioniranja.....	11
3.2.2. Strategija rasta .....	11
3.2.3. Strategije konkurentske prednosti.....	14
3.2.4. Strategije u kriznim situacijama .....	16
3.3. Portfolio strateška analiza .....	18
3.3.1. BCG matrica.....	19
3.3.2. GE matrica .....	21
3.3.3. ADL matrica .....	23
3.3.4. Portfolio matrica politike strategijskog usmjeravanja .....	25
3.4. Proces implementacije korporativnih strategija .....	26
4. FORMULIRANJE I IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNIH STRATEGIJA NA PRIMJERU ODABRANIH HOTELSKIH PODUZEĆA.....	29
4.1. Obilježja hotelske industrije .....	29
4.2. Metodologija istraživanja .....	31
4.3. Rezultati istraživanja .....	32
5. ZAKLJUČAK.....	45
POPIS LITERATURE.....	47
POPIS SLIKA .....	49
POPIS TABLICA.....	50
POPIS GRAFIKONA.....	51
IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA .....	52

# 1. UVOD

## 1.1. Svrha i ciljevi rada

Svrha rada je formuliranje i implementaciju korporativnih strategija promatrati na razini odabranih hotelskih poduzeća. Cilj rada je da se na temelju primarnih izvora podataka odabranih hotelskih poduzeća dođe do zaključka kakvo je stanje i razvijenost korporativnih strategija u hrvatskim hotelskim poduzećima te ih se uspoređi kroz različita gledišta.

## 1.2. Metodologija rada

Prilikom izrade koristiti će se sljedeće metode istraživanja: metoda deskripcije, sinteze, kompilacije, induktivna i deduktivna metoda, metoda klasifikacije, metoda analize i metoda studije slučaja. Istraživačke metode poslužile su kako bi se pravilno istražila relevantna tema o krizama i poslovnom pregovaranju. Metodom deskripcije promotreni su i opisani osnovni pojmovi vezani uz temeljne odrednice strateškog menadžmenta i korporativnih strategija, dok je metoda analize korištena za analizu i interpretaciju rezultata dobivenih anketnim istraživanjem. Metoda klasifikacije poslužila je u teorijskom dijelu rada, za podjele općih dijelova u posebne dijelove. Metoda sinteze korištena je za objašnjavanje jednostavnih i složenijih pojmova. Metoda kompilacije korištena je pri preuzimanju tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Induktivna metoda također je korištena u empirijskom dijelu rada, za analizu činjenica potrebnih za izvođenje općih zaključaka, iz čega se deduktivnom metodom došlo do pojedinačnih i konkretnijih spoznaja.

Za izradu rada korištena je stručna i znanstvena literatura domaćih i stranih autora, koja je dostupna u tiskanom i digitalnom obliku. Osim sekundarnih izvora podataka, u radu su izvor podataka bili i primarni podaci koji su prikupljeni anketnim upitnikom odnosno istraživanjem autora rada među zaposlenicima odabranih hotelskih poduzeća.

U empirijskom dijelu rada provedeno je anketno istraživanje u kojem su sudjelovali predstavnici deset nasumično odabranih hotela, a koji su dali odgovore o implementiranju korporativnih strategija u njihovim hotelskim poduzećima.

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj rad sadrži ukupno pet poglavlja. Sukladno metodologiji izrade diplomskog rada, u uvodnom će se dijelu rada definirati problem istraživanja, prikazati ciljevi istraživanja, metode koje su korištene u istraživanju te predočiti struktura rada. U drugom poglavlju određuje se pojam i obilježja strategijskog menadžmenta i proces strategijskog menadžmenta. Treće poglavlje govori o formuliranju i implementaciji korporativnih strategija u poduzeće. U ovom poglavlju analiziraju se vrste strategija u poduzeću i pojašnjavaju temeljne podjele. Četvrto poglavlje je empirijski dio rada, u kojem se analizira formuliranje i implementacija korporativnih strategija na primjeru odabranih hotelskih poduzeća. Peto poglavlje je zaključak rada, u kojem se donose određeni zaključci dobivenih rezultata o strategijama korporativnih hotelskih poduzeća i općenito cjelokupnog rada.



## **2. POJAM I OBILJEŽJA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**

Strategijski menadžment počeo se razvijati tijekom 20. stoljeća, s pojavom globalizacije i povezivanjem međunarodnih tržišta. Sve veći opseg razmjene robe na međunarodnoj razini također je pogodovao razvoju strategijskog menadžmenta, jer su se poduzeća trebala bolje organizirati. Također, do tada je menadžment bio organiziran i orijentiran na unutarnju okolinu, a onda se pojavila potreba za prilagođavanjem vanjskim čimbenicima. Strategijski menadžment je, dakle, poslovni proces koji je usmjeren na vanjsko-okolišne utjecaje, koji mogu biti opći i poslovni i kroz odrednice strategijskog menadžmenta ta vanjska okolina se nadzire i ocjenjuje u svrhu boljeg planiranja i odlučivanja. Strategijski menadžment služi kako bi se odluke u poduzeću donijele i provele na najbolji način i kako bi se ciljevi poduzeća ostvarili. To je proces kojim se prepoznaju trenutne potrebe poduzeća i buduće potrebe i zahtjevi potrošača, donose potrebne strategije u skladu sa dostupnim resursima poduzeća i potrebama tržišta te se upravlja poduzećem na način da se ostvare njegovi ciljevi (Perkov, Gregurić-Bajza, Perkov, 2018:87).

### **2.1. Pojam i definiranje strategijskog menadžmenta**

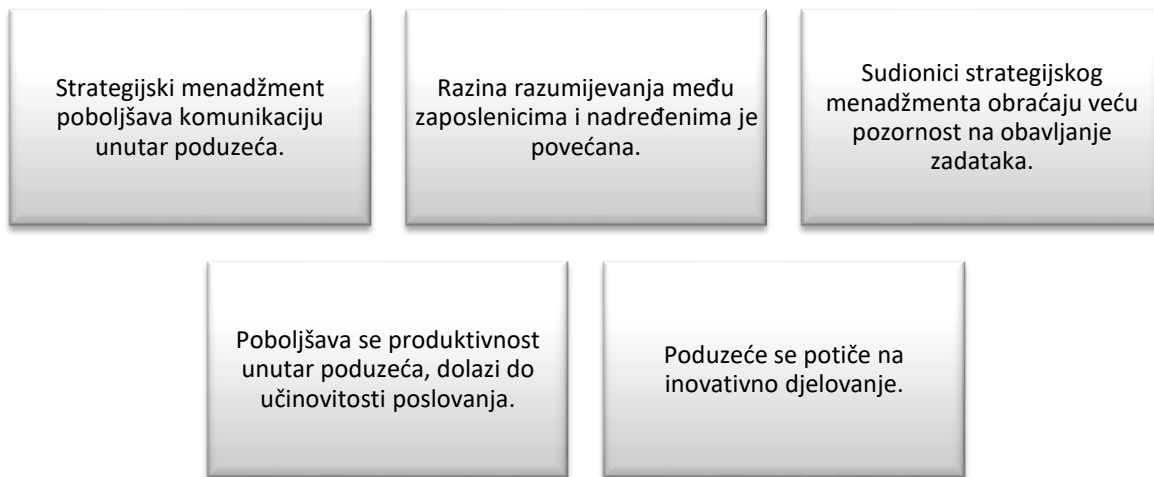
Strategijskim menadžmentom se donose odluke i usmjeravaju ih se na sve sektore poslovanja poduzeća. Uz pomoć strategijskog menadžmenta određuju se misija i ciljevi poduzeća i poduzimaju sve potrebne radnje za uspjeh poduzeća. Uzevši u obzir da se menadžmentom inputi transformiraju u outpute poduzeća, a strategija označava kulturu poduzeća i donosi okvir ponašanja, propisuje načine poslovne etike i stvara imidž samog poduzeća, može se reći da se strategijskim menadžmentom donose odluke i poduzimaju razne aktivnosti, odlučuje o stilu vođenja poduzeća, usklađuju se prilike i mogućnosti poduzeća, a sve s ciljem stvaranja konkurentne prednosti i jačanja položaja poduzeća na tržištu (Kadlec, 2013).

Strategijski menadžment je složen pojam koji obuhvaća zaposlenike unutar poduzeća, menadžere i njihov rada i znanstvenu disciplinu. Strategijski menadžment pojavio se zbog sve većeg utjecaja vanjske okoline na poduzeća diljem svijeta. Eksterna okolina za poslovanje postala je dinamičnija, složenija i neizvjesnija, a konkurencija na tržištu sve veća, stoga se poduzeća nisu više mogla fokusirati samo i isključivo na svoju internu okolinu. Do većih promjena u tom pogledu došlo je po završetku Drugog svjetskog rata (Buble i suradnici, 2005:2).

Strategijski menadžment je proces putem kojega se određuju ciljevi i strateška analiza poduzeća, a isto tako podrazumijeva i formuliranje i implementaciju strategije, kao i kontrolu provedbe strategije unutar poduzeća. Također, strateški menadžment donosi viziju i misiju, koje poduzeće slijedi kako bi ostvarilo svoje ciljeve i usmjerilo zaposlenike. Temeljna obilježja strategijskog menadžmenta su sljedeća (Križmanić, 2014:49):

- to je proces koje traje neprestano unutar jednog poduzeća.
- strategijski menadžeri imaju različite obveze i zadatke. Oni analiziraju okolinu, usmjeravaju poduzeće, oblikuju i vrše implementaciju odabrane strategije te u konačnici kontroliraju i procjenjuju već implementirane strategije.
- strategijski menadžeri moraju donositi važne odluke i poduzimati mjere i akcije koje će omogućiti ostvariti ciljeve poduzeća.
- strategijski menadžment pomaže poduzeću da se prilagodi zahtjevnoj i često promjenjivoj okolini i odgovori njenim zahtjevima.
- proces strategijskog menadžmenta neprestano se ponavlja, što znači da strategijski menadžment započinje prvom fazom, a završava zadnjom, i onda ponovno počinje prva faza, dakle, proces se odvija više puta.

Slika 1. prikazuje temeljne koristi koje poduzeće ima od strategijskog menadžmenta.



Slika 1. Koristi od strategijskog menadžmenta

*Izvor: (Marjanović, Mihailović, Spasić, 2018, 47)*

Postoje dva temeljna pristupa strategijskom menadžmentu, a oni jesu (Barišić, 2016:122-123):

- racionalni pristup – ovaj pristup usmjeren je na ono što strateški plan sadrži, a manje se usmjerava na analiziranje i procese koji su potrebni za ostvarenje planiranih aktivnosti. Racionalni pristup strategijskom menadžmentu zapravo se temelji na analizi prošlosti, s ciljem razumijevanja trenutnog stanja. Također, karakteristike racionalnog pristupa su kratkoročni ciljevi poduzeća, a manji je fokus na pripremu i organizaciju koje su potrebne za ostvarenje dugoročnih ciljeva.
- vizionarski pristup – ovaj pristup više se usmjerava na same procese i uključuje različite razine poduzeća i zaposlenika u sveukupnom procesu strategijskog menadžmenta.

Kada poduzeće stvori viziju i kada tu viziju prihvate svi zaposlenici na svim razinama u poduzeću, tada je jednostavnije implementirati strategiju i ostvariti ju.

Jednu od najvažnijih uloga u strategijskom menadžmentu imaju upravo strategijski menadžeri poduzeća, koji imaju brojne obveze i zadaće kako bi postavljena strategija bila implementirana u poduzeće i samim time provedena. Najvažnije zadaće strategijskih menadžera prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Zadaće strategijskih menadžera

<b>Određivanje misije</b>	Strategijski menadžeri odlučuju o poslovanju poduzeća, opisu poslova i načinima vođenja poduzeća kako bi se ostvarili ciljevi. Oni određuju misiju i viziju poduzeća, koje su u većini slučajeva dugotrajne.
<b>Oblikovanje filozofije poduzeća</b>	Strategijski menadžeri određuju vrijednosti i stavove poduzeća, daju upute za rad i neophodno poslovanje.
<b>Stvaranje politike poduzeća</b>	Strategijski menadžeri donose odluke o planovima i ostvarenju istih kako bi se provele sve potrebne aktivnosti poduzeća, u skladu s njegovom strategijom.
<b>Određivanje ciljeva</b>	Strategijski menadžeri određuju ciljeve za ostvarenje svih unaprijed postavljenih zadataka u zadanom vremenu. Oni ciljeve stvaraju i donose kako bi se operacionalni planovi izveli uspješno.
<b>Stvaranje strategije</b>	Strategijski menadžeri razvijaju okvire, ideje i stvaraju planove za ostvarenje postavljenih ciljeva i podizanje konkurentnosti poduzeća.
<b>Organiziranje strukture poduzeća</b>	Strategijski menadžeri planiraju i aktivnosti u pogledu strategije, filozofije i cjelokupne politike poduzeća.
<b>Zapošljavanje osoblja</b>	Strategijski menadžeri planiraju broj zaposlenika na svim razinama u poduzeću, dogovaraju i vode razgovore za posao, vrše selekciju prijavljenih osoba te zapošljavaju na potrebna radna mjesta osobe za koje smatraju da su adekvatne.
<b>Određivanje procedura</b>	Strategijski menadžeri određuju načine na koji će se obavljati posao i sve aktivnosti vezane uz poslovanje poduzeća.
<b>Oprema za rad</b>	Strategijski menadžeri osiguravaju svu opremu koja je potrebna za neometan rad, počevši od radnih pogona, ureda i svih drugih mjesta gdje se obavlja posao.
<b>Osiguravaju financijska sredstva</b>	Kako bi poslovanje bilo neometano i prema planu, Strategijski menadžeri moraju osigurati kapital i financije za njegovo obavljanje.
<b>Određuju standarde poslovanja</b>	Strategijski menadžeri utvrđuju načine izvođenja posla i određuju standarde poslovanja kako bi ciljevi poduzeća bili pravovremeno izvršeni i ostvareni.
<b>Donose operacionalne planove</b>	Strategijski menadžeri donose planove upravljanja i izvođenja operacija u skladu sa strategijom poduzeća.
<b>Osiguravaju potrebne informacije</b>	Strategijski menadžeri osiguravaju sve informacije potrebne za obavljanje posla, slijede strategiju poslovanja i potrebne procedure kako bi poslovanje teklo prema planu.
<b>Motiviraju zaposlenike</b>	Svakodnevno motiviraju zaposlenike da budu što produktivniji u radu i zajedno ostvare planove poduzeća.

Izvor: Izrada autora prema (Buble i suradnici, 2005, 5-6)

## 2.2. Proces strategijskog menadžmenta

Kako bi se strategijski menadžment uspješno provodio u poslovnoj praksi, on prolazi kroz određeni proces. Proces strategijskog menadžmenta sastoji se od nekoliko dijelova, faza i aktivnosti koje su međusobno logički povezane, a omogućuje oblikovati razvojno usmjerenje poduzeća. Proces strategijskog menadžmenta je skup dijelova, faza, događaja i aktivnosti odnosno skup poslovnih odluka koje se donose na temelju dostupnih informacija i znanja strateških menadžera, a koji omogućuju analizu postignutih rezultata poduzeća i planiranje budućih aktivnosti poduzeća (Bistričić, 2006:103).

Strategijski menadžment sam po sebi ima nekoliko faza, ali ih različiti autori različito određuju i definiraju. Kako bi poduzeće pravilno moglo oblikovati svoju poslovnu strategiju, potrebno je da prije svega odrede usmjerenje u kojem žele ići. Pri tome su najvažnije faze procesa strategijskog menadžmenta sljedeće: analiza okoline, određivanje usmjerenja poduzeća, oblikovanje strategije poduzeća, implementacija strategije poduzeća te kontrola i procjena strategije poduzeća (Buble i suradnici, 2005:8). Navedene faze prikazuje slika 2.



Slika 2. Faze procesa strategijskog menadžmenta

Buble i suradnici (2005:9) detaljno opisuju svaku fazu procesa strategijskog menadžmenta na sljedeći način:

- analiza okoline – prva je faza procesa strategijskog menadžmenta i podrazumijeva praćenje, procjenu i razmjenu informacija iz vanjske i unutarnje okoline poduzeća prema temeljnim menadžerima i ključnim zaposlenicima. Putem analize okoline nastoji se prepoznati strateške faktore koji će omogućiti poduzeću da ostvari svoje ciljeve. Analiza okoline najčešće se vrši pomoću SWOT analize, u kojoj se određuju snage i slabosti, prilike i prijetnje poduzeću.
- određivanje usmjerenja poduzeća – druga je faza u procesu strategijskog menadžmenta, u kojoj poduzeće određuje svoju misiju, viziju i temeljne ciljeve. Misija poduzeća je razlog njegovog postojanja i predstavlja ono što poduzeće želi postići u svojoj okolini i dati društvu, a to mogu biti proizvodi i/ili usluge. Misija mora biti dobro osmišljena. Vizija poduzeća je ono što poduzeće želi postići u budućnosti odnosno slika poduzeća u budućnosti. Vizija treba biti realna, ali i istinita i vjerodostojna i pomoću nje se zaposlenici usmjeravaju ka ostvarenju ciljeva poslovanja. Ciljevi poslovanja su ono što poduzeće želi postići kroz misiju i viziju. Ciljevi trebaju biti deskriptivni i opipljivi jer se samo takvi ciljevi u konačnici mogu mjeriti i utvrditi jesu li ostvareni.
- oblikovanje strategije – treća faza u procesu strategijskog menadžmenta pomoću koje se učinkovito nastoji upravljati prilikama i prijetnjama poduzeća u odnosu na njegove snage i slabosti. Prilikom oblikovanja strategije treba se voditi računa da se oblikuje i detaljan plan koji će omogućiti stvaranje konkurentne prednosti i smanjiti slabosti poduzeća u odnosu na konkurenciju.
- implementacija strategije u poduzeće – četvrta je faza strategijskog menadžmenta koja omogućuje da se strategije provedu putem razvoja programa, dostupnih financijskih sredstava i zakonskih pravila. Implementacija strategije u poduzeće treba biti učinkovita, jer ona podrazumijeva niz različitih promjena unutar poduzeća. Implementaciju strategije u većini slučajeva provode menadžeri na srednjim i nižim razinama menadžmenta, a zahtijeva i dobar operativni plan.
- kontrola i procjena strategije – poseban su oblik kontrole poduzeća koji se fokusira na nadzor i procjenu procesa strategijskog menadžmenta, a s ciljem osiguranja njegove funkcionalnosti. Kontrola se vrši neprestanim nadzorom provedenih aktivnosti, uspoređivanjem željenih i postignutih rezultata i sl. Kontrola i procjena strategije su posljednja faza procesa strategijskog menadžmenta.

### **3. FORMULIRANJE I IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNIH STRATEGIJA U PODUZEĆU**

U ovom poglavlju govori se o formuliranju i implementaciji korporativnih strategija u poduzeću. Prije implementacije strategije, potrebno je njeno oblikovanje odnosno potrebno je odrediti odgovarajući način kojim će se postići ostvarenje ciljeva poduzeća. Nakon što poduzeće provede analizu svog vanjskog i unutarnjeg okruženja, može krenuti u proces formuliranja svoje strategije.

Formuliranje korporativnih strategija provodi se s ciljem usmjeravanja izvršnih organa poslu kojim se bavi određena korporacija, ciljevima koji se žele postići i sredstvima koja se poduzimaju sa svrhom ostvarenja unaprijed određenih ciljeva. To znači da se formuliranje strategije srž strateškog menadžmenta, jer se pomoću iste biraju pravci, metode i instrumenti za ostvarenje misije i vizije te ciljeva poduzeća. Formuliranjem korporativne strategije utječe se na sljedeće (Hadžiahmetović, Kulović, Brdarević, 2009:245):

- načini na koje korporacija ocjenjuje svoje prilike i prijetnje.
- načini na koje korporacija razumije svoju situaciju.
- identificiraju se načini i metode rada u određenom poslovnom okruženju.

Hadžiahmetović, Kulović, Brdarević (2009:245) navode i kako se oblikovanje korporativnih strategija provodi na temelju detaljnih analiza koje se provode prije samog oblikovanja strategije. U tim postupcima se procjenjuju faktori koji utječu na učinkovitost rada korporacije i provodi se SWOT analiza, putem koje se analiziraju slabosti i snage, prilike i prijetnje korporacije.

Prilikom biranja strategije koja će se implementirati u korporaciju, uprava korporacije treba analizirati i razumjeti konkurente na tržištu. Ako se odabere strategija koja je agresivna, za konkurente to automatski predstavlja dodatni izazov i vrlo je vjerojatno da će i konkurencija nastupiti agresivno u svojoj strategiji. Formuliranje strategije odvija se u nekoliko faza, a faze prikazuje slika 3.

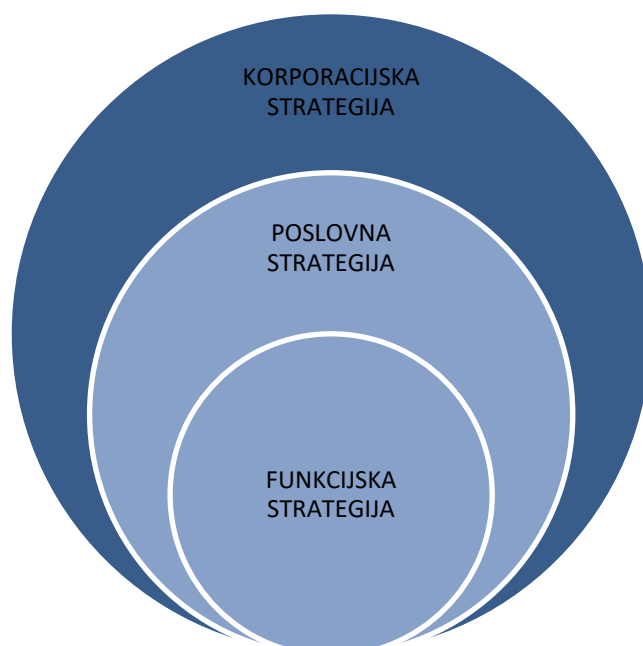


Slika 3. Faze formuliranja korporativne strategije

Izvor: Izrada autora prema (Hadžiahmetović, Kulović, Brdarević, 2009, 250)

### 3.1. Vrste strategija u poduzeću

Unutar poduzeća uobičajeno postoje tri tipa strategija, a to su korporacijska, poslovna i funkcijska strategija. Navedeno prikazuje slika 4.



Slika 4. Tipovi strategija u poduzeću

Izvor: (Buble i suradnici, 2005, 11)

Prema Buble i suradnici (2005:11), tipovi strategija u poduzeću pojašnjavaju se na sljedeći način:

- korporacijska strategija – kojom se prikazuje u kojem smjeru poduzeće želi ići u pogledu rasta i upravljanja te proizvodnje i ponude proizvoda i/ili usluga. Postoje tri temeljne korporacijske strategije koje poduzeće može koristiti, a to su stabilna, rastuća i digresivna strategija.
- poslovna strategija – uglavnom je usredotočena na poslovanje ili razinu proizvoda i analizira kako unaprijediti konkurentnost proizvoda ili usluge poduzeća u odnosu na ostala poduzeća u istoj branši. Poslovne strategije mogu biti konkurentne i kooperativne strategije.
- funkcijska strategija – pomoću koje se nastoje ostvariti unaprijed određeni ciljevi poduzeća i maksimalno povećati dobit poduzeća. Funkcijska strategija podrazumijeva različite i neobične kompetencije poduzeća pomoću kojih ono stječe prednost u odnosu na konkurenciju.

Sva tri spomenuta tipa strategija poduzeća koriste naizmjenično, što znači da se strategije promatraju hijerarhijski (kao što je prikazano u slici 3). Funkcijske strategije pružaju potporu poslovnim strategijama, a poslovne strategije korporacijskoj strategiji, što znači da su sva tri tipa navedenih strategija jedni drugima potpora i međusobno se nadopunjuju. Unatoč tome, postoje i poduzeća koja nemaju svoje službene strategije poduzeća, nego rade po intuiciji i svoje poslovne strategije temelje na korporacijskoj politici, programima poduzeća i financijskim mogućnostima poduzeća (Buble i suradnici, 2005:11).

Dakle, može se reći kako prije svega strategijski menadžeri moraju znati prepoznati poslovanje i ciljeve poduzeća, odrediti ciljna tržišta (pomoću korporativne strategije poduzeća), a zatim i način na koji će se prezentirati na tržištu i ostvariti željenu dobit (pomoću poslovne strategije poduzeća, koja se još naziva i konkurentskom strategijom). To znači da strategijski menadžeri moraju koristiti naizmjenično sve tri spomenute strategije, funkcijsku, poslovnu i korporativnu kako bi ostvarili željene rezultate (Marjanović, Mihalović, Spasić, 2018:116).

### **3.2. Glavna strategija**

Glavne strategije poduzeća jesu strategije rasta, strategije pozicioniranja, strategije konkurentne prednosti i strategije u kriznim situacijama.



### 3.2.1. Strategija pozicioniranja

Strategija pozicioniranja je jedna od temeljnih strategija poduzeća i ima veliku ulogu kada poduzeće određuje svoje strategijske mogućnosti i aktivnosti. Strategija pozicioniranja služi kako bi se odredio položaj poduzeća u njegovom okruženju i u odnosu sa ostalim djelatnostima. Ova strategija još se naziva i portfolio strategija, a pri izboru strategije postoje još dvije dodatne mogućnosti, a one jesu (Marjanović, Mihalović, Spasić, 2018:129):

- strategija balansiranja portfolia – ovu strategiju koriste strategijski menadžeri koji nastoje postići uravnotežen razvoj poduzeća, a kao temelj im služi životni ciklus proizvoda. strategija balansiranja portfolia podrazumijeva poslove koji se obavljaju u svakoj fazi životnog ciklusa proizvoda. Najviše se aktivnosti provodi u životnoj fazi rasta proizvoda, kada je proizvod visoko pozicioniran među konkurentima. Balansirani portfolio odražava se kroz portfolio rasta i portfolio profita,
- - strategija optimiziranja portfolia – ova strategija temelji se na ravnoteži između poslova koji osiguravaju stalni priljev novca u poduzeće i uglavnom je tipična za agresivne tipove menadžera i menadžmenta. Osim što ova strategija podrazumijeva da novčani tok bude uravnotežen u poduzeću, ona uključuje optimizaciju sinergijskih poveznica aktivnosti i optimizacije poslova poduzeća u odnosu na događanja u njegovoj okolini.

### 3.2.2. Strategija rasta

Strategija rasta je ona strategija pomoću koje se proširuje ponuda proizvoda ili usluga na tržištu i pomoću koje poduzeće širi svoju djelatnost i operacije kroz postojeće poslove ili kroz nove poslove. Poduzeća koriste strategiju rasta kako bi ostvarile svoje ciljeve, poput povećanja prihoda, dobiti ili nekih drugih financijskih mogućnosti. Također, strategija rasta koristi se i za ostvarenje nefinancijskih ciljeva, poput povećanja broja klijenata ili potrošača, privlačenja investitora, širenja poduzeća i sl. (Coulter, 2013:160).

Strategije rasta (razvojne strategije) temelje se na širokom nizu raznih strateških pomaka i posebnih poslovnih strategija, a poduzeće samo odlučuje o načinima razvoja, ovisno o konkurentskoj strukturi koja postoji u poduzeću, posebnostima industrije u kojoj poduzeće posluje, razini industrijske razvijenosti, kao i o ciljevima i samim mogućnostima poduzeća. Također, potrebno je naglasiti kako nije potrebno da poduzeće djeluje u nekoj od industrija s visokim stopama rasta da bi se odlučile na strategiju rasta. Strategije rasta dovode poduzeće do bolje učinkovitosti i postoji poveznica između strategija rasta i povrata od investicija. Strategije rasta poduzeća mogu se podijeliti na tri dimenzije: temeljne dvije dimenzije određuju se prema proizvodno tehnološkoj i tržišnoj osnovici razvoja, a ovisno o razini sličnosti strateškog izbora s te dvije dimenzije, mogu se razlikovati tri temeljne vrste strateškog usmjerenja (Buble i suradnici, 2005:110):

- koncentracija,
- ekspanzija,
- diverzifikacija.

Prema Wheelen i Hunger (2012:208), dvije temeljne strategije rasta jesu:

- a. koncentracija na trenutnu proizvodnju u jednoj industriji – ako poduzeće procijeni da trenutna proizvodnja ima potencijal za rast, tada se koncentrira na trenutnu proizvodnju kao strategiju za rast. Postoje dvije temeljne strategije koncentracije, a to su vertikalna i horizontalna strategija rasta, a poduzeća ih najčešće koriste prije nego što se odluče na diversifikaciju. Vertikalni rast podrazumijeva da poduzeće npr. preuzme funkciju dobavljača i raste stvarajući vlastitu opskrbu i/ili distribuciju vlastitih proizvoda. Poduzeće se na to odlučuje s ciljem smanjenja troškova, dobivanja kontrole nad ograničenim resursima ili boljeg pristupa krajnjim potrošačima. S druge strane, horizontalnim rastom poduzeće može proširiti svoje poslovanje postojećih proizvoda i usluga na druge geografske lokacije i/ili povećanjem ponude svojih proizvoda i usluga na trenutnim tržištima. Istraživanja su pokazala kako poduzeća koja koriste horizontalni rast imaju veću stopu opstanka na tržištu,
- b. diversifikacija – poduzeća se odlučuju na diversifikaciju kada dođe do stagnacije rasta te kada iscrpe mogućnosti za rast u dotadašnjem poslovanju. To se često događa kada dođe do promjena u industriji, kada poduzeće dođe u fazu zrelosti i kada iscrpe sve vertikalne i horizontalne strategije rasta. U tom slučaju, diversifikacija je jedna od posljednjih opcija poduzeća, ukoliko želi nastaviti sa strategijom rasta.

Buble i suradnici (2005:111) navode kako postoje tri razvojna pravca u strategiji rasta, a to su:

- a. horizontalni razvoj – koji se određuje kroz istu fazu lanca stvaranja vrijednosti, a temelji se na postojećoj aktivnosti i asortimanu poduzeća, uz korištenje postojećih znanja koje već poduzeće ima. Ako postoje prilike za poboljšanja u industrijskom pogledu, poduzeće se uglavnom odlučuje na koncentraciju i ekspanziju,
- b. vertikalni razvoj – poduzeće se usmjerava prema različitim stupnjevima lanca vrijednosti koji već postoji u poduzeću, a proširuje svoje kupce i dobavljače s ciljem stjecanja konkurentne prednosti,
- c. dijagonalni razvoj – poduzeće se razvija u i druge djelatnosti od one djelatnosti koja im je bila osnovna za rad. Ova strategija nije orijentirana na lanac stvaranja vrijednosti, nego podrazumijeva i strategiju povezane i nepovezane diverzifikacije. Razvoj u druge djelatnosti poduzeće temelji na različitim strateškim ciljevima – možda žele stjecati dodatne kompetencije, stvoriti drugačiji način poslovanja, osvojiti nova tržišta, iskoristiti financijske mogućnosti itd. Navedeno prikazuje slika 5.



Slika 5. Usmjerenja razvoja prema lancu vrijednosti

*Izvor: Buble i suradnici (2005:112)*

Buble i suradnici (2005:112-117) pojašnjavaju razvojne strategije na sljedeći način:

- a. koncentracija – poduzeće se razvija kroz već postojeće proizvode na postojećim tržištima i ovom strategijom samo želi povećati svoj udio na tržištu i poboljšati konkurentnost, a to se postiže putem usmjeravanja svih kapitalnih, ljudskih, fizičkih, informacijskih i ostalih resursa poduzeća. Kada ostvari veći tržišni udjel, poduzeće može bolje iskoristiti učinak krivulje iskustva i stvoriti potencijal za daljnje širenje, povećati prodaju i sl. Koncentracija se uglavnom provodi i kroz preuzimanje dijela tržišta od drugih konkurenata, odnosno privlačenjem novih potrošača, kroz različite cjenovne strategije, proizvodne diferencijacije i usporedne promocije, ali to nije dugoročno ukoliko ne postoji održiva konkurentna prednost,
- b. ekspanzija – strateška opcija koju koristi poduzeće kada želi dodatno osnažiti svoj položaj na tržištu u djelatnosti u kojoj već djeluje. To se ostvaruje kroz poboljšanje proizvodnih linija, širenje na druga tržišta, korištenjem akumuliranog iskustva itd., ali i kroz stvaranje novih pristupa tehnologiji koja se koristi u proizvodnji, zadovoljenje potreba potrošača, razne inovacije u proizvodima i uslugama i osvajanjem novih tržišta. Cilj ekspanzije je povećati prodaju, a samim time i dobit te povećati udio na tržištu. Ova strategija vrlo je korisna za manja poduzeća koja se razvijaju, kada žele

- poboljšati položaj vodstva ili ostvariti konkurentsku prednost u odnosu na ostale. Postoje tri tipa ekspanzije, a to su tržišna, proizvodna i kombinirana ekspanzija,
- c. okomita integracija – strategija razvoja koja se uvodi s ciljem ostvarivanja djelomične ili cjelokupne kontrole u lancu vrijednosti, a cilj okomite integracije je ulazak u djelatnosti dobavljača i potrošača kako bi se dodatno ojačao položaj na tržištu, postigla korist od ušteda, smanjili troškovi, bolje kontrolirala kvaliteta proizvoda i usluga i sl. Okomita integracija može biti uzlazna (ako se usmjerava prema djelatnostima dobavljača) i silazna (ukoliko se usmjerava prema djelatnostima potrošača),
  - d. diverzifikacija – razvojna strategija koja poduzeću pomaže da proširi svoju djelatnost i asortiman. Pomoću ove strategije poduzeće ulazi na nova tržišta, stvara nove proizvode i poslove, a također ova strategija omogućuje poduzeću ulazak u potpuno nove lance stvaranja vrijednosti. Prednosti diverzifikacije su širi spektar područja u koja poduzeće može investirati s ciljem ostvarenja profita i rasta, usklađenost i stabilniji rast, brži rast uz manje rizike. Postoje dvije temeljne vrste strategije diversifikacije:
    - koncentrirana diverzifikacija – naziva se još i povezana diverzifikacija, a pomoću nje poduzeće ulazi u djelatnosti koje imaju poveznicu s tehnologijom, znanjem i potrebama zaposlenika, zajedničke kanale distribucije, zajedničke dobavljače, slične metode proizvodnje i slično upravljanje. Ova strategija omogućuje širenje putem spajanja s drugim poduzećima, iskorištavanje usko povezanih tehnologija, bolje iskorištene kapacitete, razvoj proizvoda i goodwilla, i sl.,
    - konglomeratska diverzifikacija – naziva se još i nepovezana diverzifikacija, a pomoću nje poduzeće dodaje nove proizvode i usluge koji su znatno različiti od postojećeg asortimana proizvoda i usluga. Ova diverzifikacija oslanja se na poveznice s postojećom djelatnosti poduzeća, a poduzeće se na ovu strategiju odlučuje uglavnom zbog potpore nekim odjelima s protokom novca drugih odjela poduzeća tijekom različitih razdoblja ili u teškim vremenima, korištenjem profita jedne od divizija kako bi se pokrili troškovi druge divizije bez poreznih troškova, poticanja rasta, korištenje atraktivnih poslovnih prilika za razvoj, raspodjele rizika kroz izlazak na različita tržišta, poboljšanje profitabilnosti i fleksibilnosti poduzeća, povećanje cijena dionica i sl.

### *3.2.3. Strategije konkurentske prednosti*

U posljednjih nekoliko godina, poduzeća u svim industrijama diljem svijeta nastoje stvoriti strateška partnerstva kako bi ostvarili konkurentsku prednost na domaćim i međunarodnim tržištima. To je veliki napredak i promjena u odnosu na prošla razmišljanja, kada su poduzeća smatrala da samo sami mogu ostvariti uspjeh i kada su bila uvjerena da se neovisno o drugima mogu razviti na tržištu. Globalizacija i razvoj svjetske ekonomije, revolucionarni napredak tehnologije i brojne mogućnosti koje su prepoznate na tržištima diljem svijeta, pozitivno su se

odrazile na poduzeća i na njihov uspjeh na tržištu, ali i dovele do velike konkurencije, stoga je ostvariti konkurentsku prednost danas vrlo izazovno (Thompson, Strickland, 2003:173).

Poznate su Porterove tri generičke strategije koje poduzeće može koristiti da postigne konkurentsku prednost, a svaka od njegovih generičkih strategija ima potencijal da poduzeću omogući da preuzme prednost na tržištu u industriji u kojoj posluje. Porter pojašnjava generičke strategije na sljedeći način (Dess, Lumpkin, Eisner, McNamara, 2013:142):

- a. troškovno vodstvo – temelji se na stvaranju uspjeha i konkurentske prednosti poduzeća uz što niže troškove poslovanja. Poduzeće bi trebalo znati upravljati lancem vrijednosti uz što niže troškove,
- b. strategija diferencijacije – zahtijeva od poduzeća da stvori proizvod i/ili uslugu koji je jedinstven na tržištu. Ovdje je fokus na „necjenovnim“ obilježjima za koje su potrošači spremni platiti višu cijenu,
- c. strategija fokusiranja – izravna pažnja odnosno fokus je na proizvodnim linijama, segmentima potrošača ili ciljanim tržištima na kojima se mora održati prednost kroz diferencijaciju ili troškovno vodstvo.

Izvore konkurentske prednosti poduzeća prikazuje slika 6.



Slika 6. Izvori konkurentske prednosti poduzeća

Izvor: Coultier (2013, 13)

### 3.2.4. Strategije u kriznim situacijama

Svako poduzeće bez obzira na djelatnost i veličinu, prije ili kasnije susreće se s nekim oblikom krize, zbog čega je poslovanje ugroženo ili je onemogućen daljnji razvoj poduzeća. Kriza može imati različite uzroke, a neki od primjera koji mogu uzrokovati krizu su pad likvidnosti, povećanje zaduženosti, pad tržišnog udjela i sl. Upravo zbog toga, svako poduzeće trebalo bi imati krizni plan koji će koristiti ukoliko dođe do krizne situacije. Također, postoje i različite strategije koje se koriste u kriznim situacijama. Postoje dvije najvažnije strategije u kriznim situacijama, a to su strategija konsolidacije i obnavljanja i strategija napuštanja djelatnosti (Buble i suradnici, 2005:121). Najvažnije strategije u kriznim situacijama prikazuje slika 7.



Slika 7. Strategije u kriznim situacijama

Izvor: Buble i suradnici (2005:121)

Buble i suradnici (2005:121-122) pojašnjavaju strategije u kriznim situacijama na sljedeći način:

- a. strategije konsolidacije i obnavljanja – koriste se s ciljem da poduzeće preživi u ključnim djelatnostima na način da se radi na jačanju konkurentске prednosti.

Kada se procijeni da poduzeće nije stabilno, potrebno je provesti određene akcije, promijeniti dotadašnju strategiju, povećati djelotvornost i rasteretiti poslovanje. Ako se uspješno provede, strategija koncentracije i obnavljanja može dovesti do fleksibilnije organizacije poduzeća, smanjenja broja zaposlenih, provođenjem osposobljavanja preostalih zaposlenika, redizajna poslovnih procesa, smanjenja troškova itd. Strategije konsolidacije i obnavljanja su sljedeće:

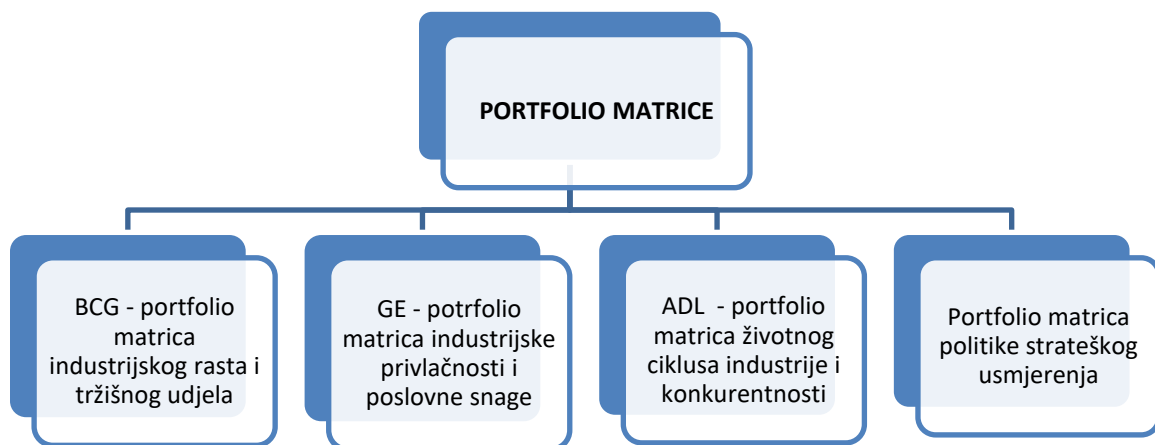
- strateški preokret – nastoji se uspostaviti ponovni sklad između poduzeća i okoline kroz promjene u strateškim pozicijama. Ova opcija se poduzima kada krizna situacija već nastupi i kada je opstanak poduzeća na tržištu ugrožen, a radi se s ciljem vraćanja poduzeća na razinu prije krize. Nastoje se napraviti brze i radikalne promjene u strategijama, a ako se prepozna da strategija nije dobra, treba ju mijenjati ili preoblikovati,
  - fokus i probiranje – poduzimaju se s ciljem povećanja profita u kratkom vremenskom periodu kako bi poduzeće dugoročno imalo bolje prilike za opstanak. Putem probiranja se omogućuje stvaranje konkurentske prednosti u već postojećem sektoru djelatnosti kroz različita strateška rješenja te se nastoji ojačati i održati položaj poduzeća u segmentima gdje je profitabilnost dobra. S druge strane, strategiju fokusa poduzeće koristi kad se želi orijentirati isključivo na jedan industrijski segment, što može dovesti do uspjeha ukoliko su zaštićeni segmenti nedovoljno opsluženi od strane tržišnih vođa,
  - kontrakcija – strategija pomoću koje se smanjuje veličina poduzeća, a koristi se s ciljem razvrstavanja resursa i imovine poduzeća kako bi se samo poduzeće moglo što bolje i kvalitetnije repositionirati. Uz pomoć kontrakcije, poduzeće se oslobađa negativnih dijelova poslovne i organizacijske strukture i onih segmenata koji mu smetaju u ostvarenju strateških ciljeva, a koncentracija se uglavnom svodi na prodaju dijela poslovanja ili postojeće imovine,
- b. strategije napuštanja djelatnosti – poduzeće se odlučuje na ovu strategiju tek kada utvrdi da nema budućnost te se odlučuju hoće li poduzeće prodati, likvidirati ili preorijentirati poslovanje u neku drugu industriju. Nijedno poduzeće ne želi ostvariti neuspjeh i napustiti djelatnost, a strategije koje se u tom slučaju provode su sljedeće:
- strategija ubiranja plodova – djelatnost se može napustiti brzo ili u fazama. Ako se napuštanje djelatnosti odvija u fazama, onda je moguće provesti strategiju ubiranja plodova odnosno maksimizirati kratkoročne poslovne rezultate poduzeća. Tu se radi o kontroliranim dezinvesticijama u poduzeće s ciljem poboljšanja protoka novca, vodstvo poduzeća smanjuje kapitalna ulaganja, promidžbu, održavanja, asortiman proizvoda, broj potrošača itd.,

a sve s ciljem smanjenja troškova, kako bi se povećali novčani primici u što kraćem roku,

- prodaja (cijelog poduzeća ili dijela poduzeća) – do odluke o prodaji cijelog poduzeća ili dijela poduzeća dolazi kada se procijeni da poduzeće ima jako slab položaj na tržištu u odnosu na konkurente, ako je profitabilnost loša i ako se procijeni da suparnička poduzeća puno bolje posluju, ako se promijene misija i vizija ili ako se ne može ostvariti povrat uloženog. Poduzeće u tom slučaju nastoji dobiti što je bolju cijenu,
- gašenje (likvidacija) – cijelog poduzeća ili samo dijela poduzeća. Događa se kada prodaja poduzeća nije opcija, nego se jedino može izaći iz industrije. Tada se provodi likvidacija odnosno obustavljanje postojanja poduzeća ili njegovog dijela, na način da se imovina rasprodaje i obustave sve poslovne operacije. Likvidacija je strateški izbor kada ne postoji niti jedan drugi izlaz iz krize, a na taj način nastoji se smanjiti šteta svim drugim interesnim skupinama. Ovo je strategija koja je najmanje poželjna.

### 3.3. Portfolio strateška analiza

Kada neko poduzeće ima više djelatnosti koje su različite, tada je analizu strateških opcija potrebno izvršiti putem stratejske portfolio analize. Za takvu vrstu analize postoji nekoliko matrica, a najpoznatije su prikazane u slici 8.



Slika 8. Najznačajnije stratejske portfolio matrice

Izvor: Izrada autora prema Buble i suradnici (2005)



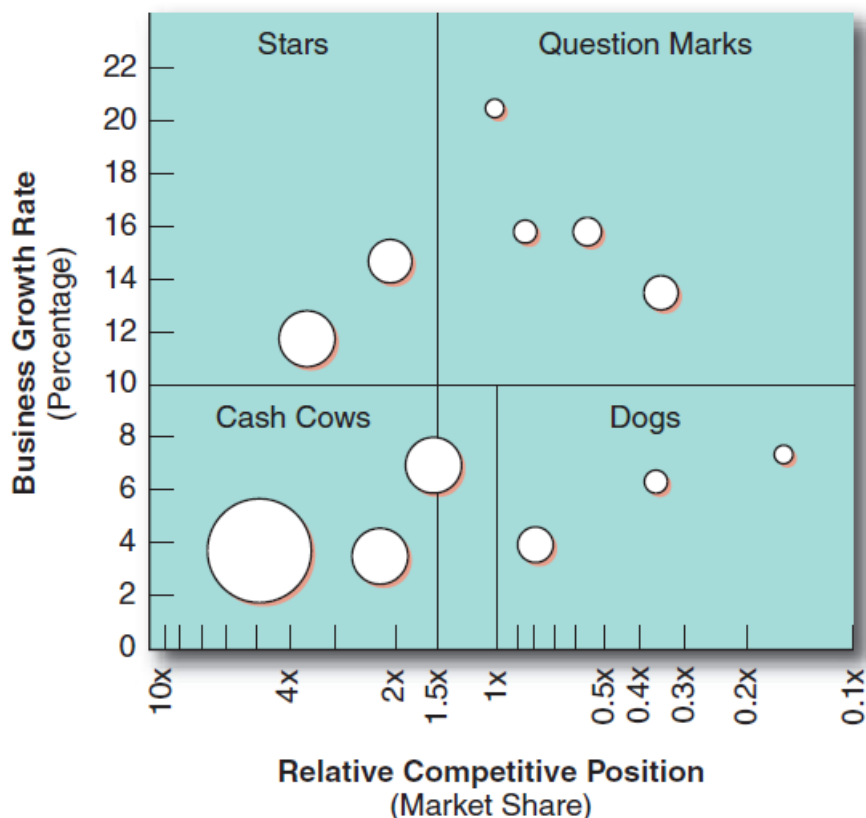
### 3.3.1. BCG matrica

BCG matrica je jedan od najčešće korištenih pristupa u strategijskom menadžmentu i poduzeću donosi brojne prednosti jer donosi pregled položaja poduzeća na tržištu putem relativnog tržišnog udjela i godišnje stope rasta. Putem BCG matrice vrši se strategijska analiza mogućih izvora i optimalnih korisnika resursa poduzeća. BCG matrica razvijena je od strane konzultantske kompanije Boston Consulting Group još 1960-ih godina s ciljem pojednostavljenja strategijskog odlučivanja poduzeća (Vučemilović, Škoro, 2017:49).

Prema BCG matrici, strategijski položaj posla utvrđuje se prema relativnom tržišnom udjelu i stopi industrijskog rasta tržišta, prilikom čega je relativni tržišni udio izračun odnosa poslovnog prihoda poduzeća i njegovog najvećeg konkurenta. Formula za izračun relativnog tržišnog udjela glasi (Mašić, 2009:78):

$$\text{Relativni tržišni udio} = \frac{\text{poslovni prihod poduzeća}}{\text{prihod vodećeg konkurenta}}$$

Slika 9. prikazuje BCG matricu kroz četiri kvadranta.



Slika 9. BCG matrica

Izvor: Wheelen, Hunber (2012, 222)

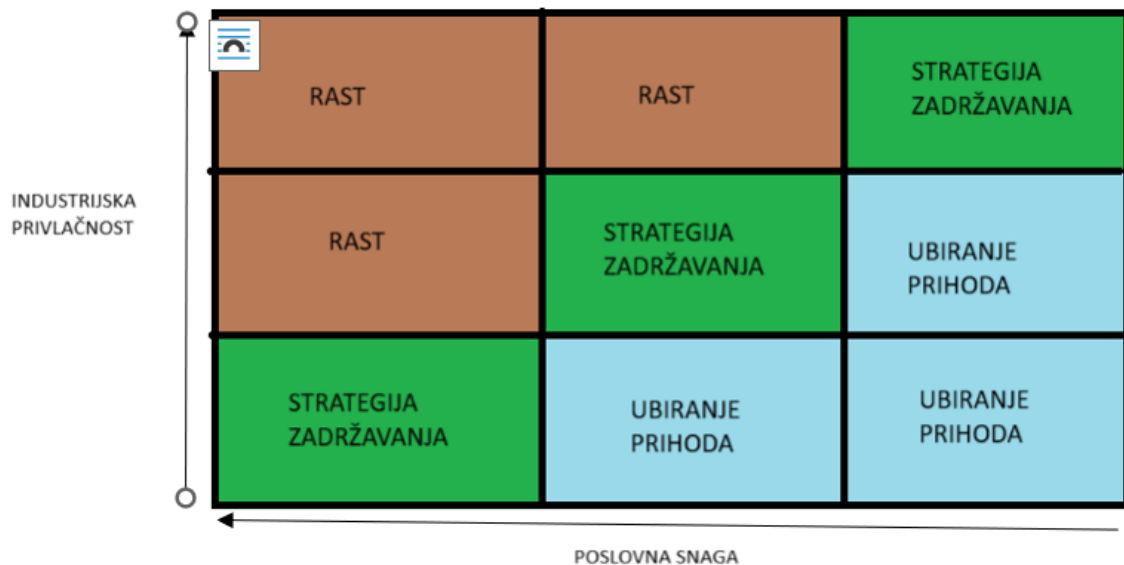
Vrdoljak Raguž (2022) interpretira BCG matricu na sljedeći način:

- krave muzare – obuhvaćaju strategijske poslovne jedinice koje imaju velik tržišni udio na tržištima koja su već zrela i zasićena i služe za financijska sredstva, potpora su istraživanju i razvoju i sl. Krave muzare nemaju veliku potrebu za investicijama koje bi bile potrebne za održavanje trenutnog tržišnog udjela, a stvaraju velike količine novca. Sve te viškove dalje poduzeće usmjerava u druge investicije unutar poduzeća. Krave muzare koje su slabije, napuštaju poduzeće kada industrija postane neatraktivna,
- zvijezde – obuhvaćaju strategijske poslovne jedinice s većim relativnim udjelom na tržištu koje ubrzano raste. Kada je industrijski rast velik, dolazi do potrebe za neprestanim investicijama kako bi se održali tržišni udjeli, što zahtijeva i velika ulaganja novca i drugih oblika kapitala, s ciljem ostvarenja profita poduzeća. Zvijezde mogu, ali i ne moraju biti dovoljan izvor novčanih sredstava, a kada dođe do smanjenja očekivane prodaje, zvijezde se pretvaraju u krave muzare,
- upitnici – nazivaju se još i problematična djeca. Kada dođe do brzog rasta na tržištu, a tržišni udjeli budu niski, tada se dovodi u pitanje opstanak strategijskih poslovnih jedinica. Kod upitnika se u većini slučajeva javlja veća potreba za novcem, jer se upitnici uglavnom nalaze na tržištima koja neprestano i brzo rastu. Strategijski izbori u ovom kvadrantu mogu biti agresivna strategija rasta i ostvarenja tržišnog udjela, ili napuštanje (ukoliko troškovi koji su potrebni za jačanje tržišnih udjela budu veliki i ne vode ka isplativosti,
- psi – strategijske poslovne jedinice koje na tržištu imaju vrlo mali udio, a tržište sporo raste. Zbog svega toga nemaju velik potencijal ostvarenja profita i ne mogu stvarati viškove kapitala, a često imaju i vrlo nizak ili negativan protok kapitala.

BCG matrica je polazište za stvaranje cjelokupne strategije poduzeća i postizanja međusobne suradnje kroz posredovanje više različitih poslovnih jedinica u različitim sektorima djelovanja. Relativni tržišni udio koji se pokazuje na apscisi prikazuje snagu poslovanja u konkurentsku prednost poduzeća, a stopa industrijskog rasta prikazuje se na ordinati matrice i izražava se i stalnim cijenama, a prikazuje privlačnost određenog posla i tržišta u kojem se nalaze strategijske poslovne jedinice. Kada postoji visok industrijski rast, poduzeće može agresivnije ući na određeno tržište i povećati svoj udio na tržištu. Kada se promatra BCG matrica, relativni tržišni udio strategijske poslovne jedinice nalazi se uglavnom ulijevo (Buble i suradnici, 2005:126).

### 3.3.2. GE matrica

GE matrica naziva se još i potfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage, a pojavila se 1970-ih godina suradnjom General Electric-a i poduzeća McKinsey & Co i vrlo brzo postala je vrlo popularna multifaktorska matrica. GE matrica temelji se na poslovnoj snazi strategijskih poslovnih jedinica poduzeća odnosno mogućnosti poduzeća da konkurira i u drugim granama industrije izvan svoje, i na dugoročnoj privlačnosti industrije. Dugoročna privlačnost industrije je pokazatelj dugoročnog prosječnog profitnog potencijala i sastoji se od nekoliko faktora, a poduzeće bira one faktore za koje smatra da su prikladni određenoj poslovnoj situaciji te analizira strategijske poslovne jedinice na temelju tih faktora (Vrdoljak Raguž, 2022). Poslovna snaga se u matrici prikazuje na horizontalnoj osi, a industrijska privlačnost na vertikalnoj (slika 10).



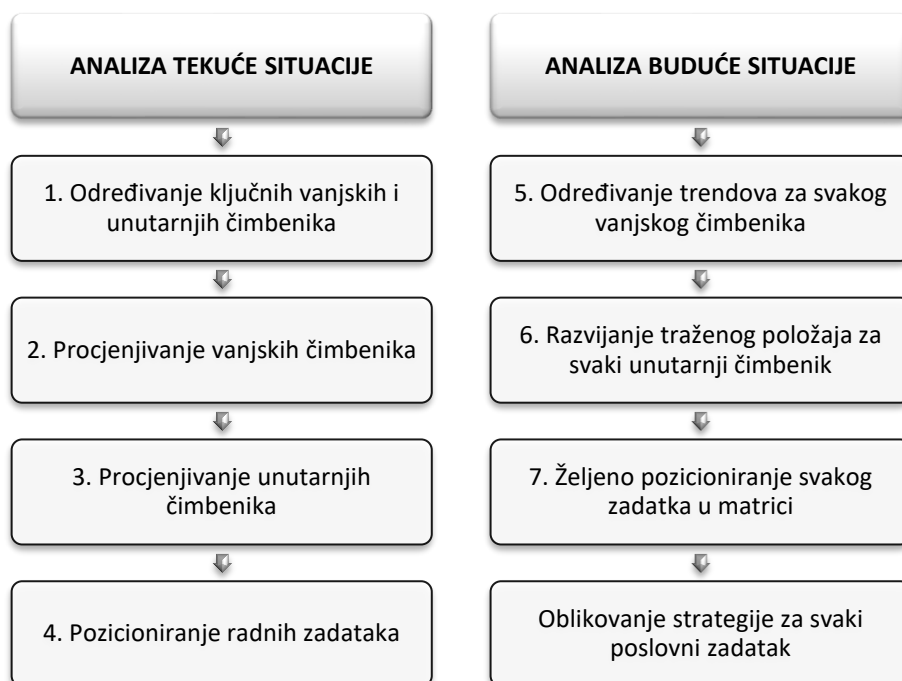
Slika 10. GE matrica

Izvor: Izrada autora prema (McKinsey & Company, 2008)

Matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage je multifaktorska matrica i uglavnom se koristi prilikom proučavanja strategijskih poslovnih jedinica u velikim poduzećima. Ova matrica nema unaprijed određen skup činitelja, jer se svaka industrija i svaka strategijska poslovna jedinica promatraju i određuju na različite načine. GE matrica ima svoje prednosti, poput logike koja pokazuje i usmjerava resurse poduzeća prema strategijskim poslovnim cjelinama, ali ima i određene nedostatke. Kao nedostaci GE matrice mogu se navesti (Buble i suradnici, 2005:134):

- GE matrica vrlo je osjetljiva na određivanje industrije u portfoliju jer cjelokupnu portfolio analizu može učiniti beznačajnom,
- višedimenzionalna je (što može biti i prednost GE matrice), pa se prosudba stanja industrijske privlačnosti bazira na dominantnim subjektivnim elementima,
- učestalo pozicioniranje stratezijskih poslovnih jedinica u „osrednja“ polja, zbog čega se gubi smisao analize,
- stručnjaci nisu usuglašeni u pogledu položaja određenih poslovnih cjelina kada se projektira korporacijska matrica,
- ne može postići standardiziranu i vjerodostojnu analizu, jer svaka stratezijska poslovna jedinica zahtijeva i primjenu različitih faktora, pa se često ne mogu uspoređivati,
- ne predviđa paralelno ocjenjivanje temeljnih dimenzija matrice i smatra te dimenzije jednako važnima,
- svako polje može prepoznati potpuno različite stratezijske poslovne jedinice.

Glavni koraci koji se poduzimaju prilikom implementacije GE matrice u poduzeće prikazani su u slici 11.

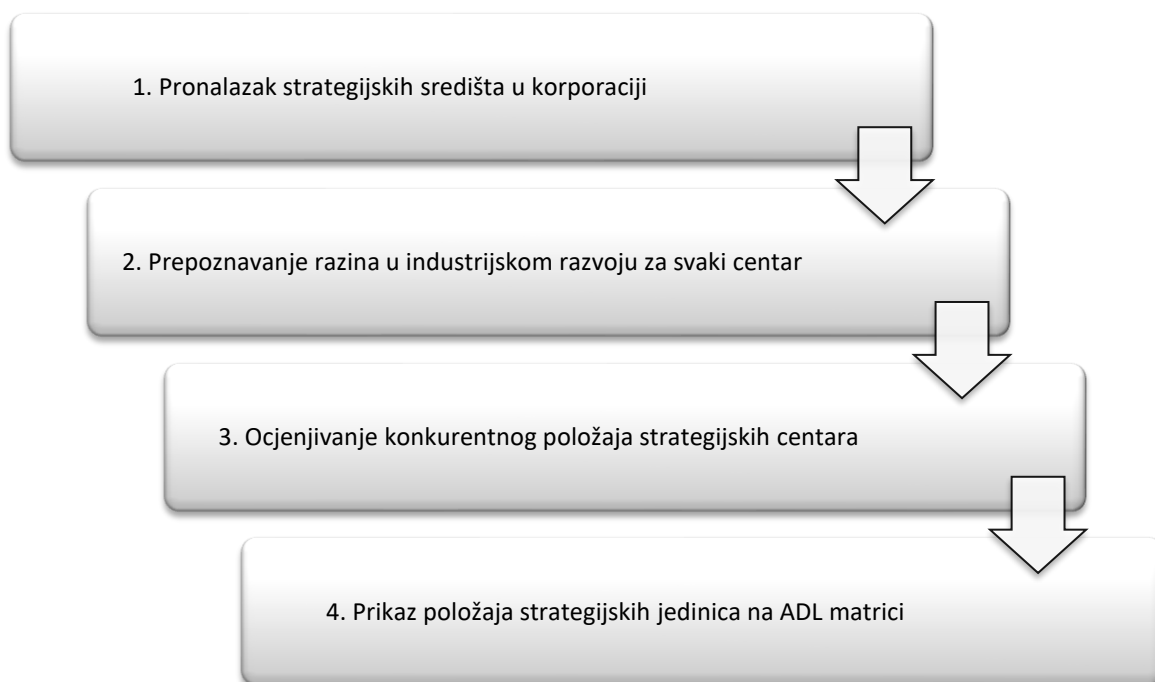


Slika 11. Koraci u implementaciji GE matrice

Izvor: (Mašić, 2009, 84)

### 3.3.3. ADL matrica

ADL matrica je matrica životnog ciklusa industrije i konkurentnog položaja, a stvorila ju je jedna od najvećih konzultantskih kompanija, Arthur D. Little, Inc. Ovo poduzeće razvilo je dosljednu oblikovanu portfolio metodologiju koja služi promatranju i analizi strategija u pogledu životnog ciklusa industrije. ADL matrica omogućuje prikaz u dvije dimenzije – kroz faze životnog ciklusa industrije i konkurenciju na tržištu svih poslovnih jedinica poduzeća, a u većini slučajeva primjenjuje se u manjim industrijskim poduzećima (Buble i suradnici, 2005:130). Faze oblikovanja ADL matrice prikazuje slika 12.



Slika 12. Faze oblikovanja ADL matrice

*Izvor: (Buble i suradnici, 2005, 130)*

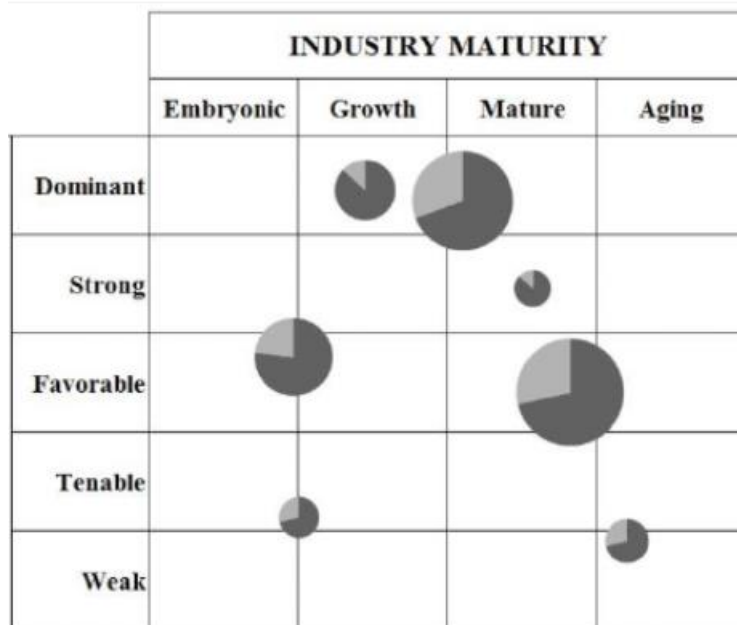
ADL matrica, u usporedbi s ostalim matricama, jedina ima razumljive upute za oblikovanje strateških centara, a radi se o poslovnim jedinicama koje omogućavaju jedan oblik proizvoda ili usluga na uglavnom ujednačenom vanjskom tržištu. Strateški centri poduzeća mogu se naći na bilo kojem od 24 polja ADL matrice, a sve na osnovi faze životnog ciklusa industrije i ocjeni položaja u odnosu na konkurenciju (Buble i suradnici, 2005:131).

Životni ciklus ima svako poduzeće, proizvod ili usluga u društvu. Svakodnevni industrijski i gospodarski razvoj utječe na procese i životne cikluse istih, jer se mijenja i broj potrošača, njihova želja za proizvodom/uslugom, znanje o proizvodu/usluzi, akumulacija iskustava, širenje i opseg operacija, a mijenjaju se i inputi, proizvodni program, promocija, proizvodni

proces, sastavnice proizvoda itd. Da bi poduzeće bilo konkurentno na tržištu, potrebno je ispuniti brojne čimbenike, počevši od organizacijskih, tehnoloških, promocijskih i drugih čimbenika. Kada poduzeće optimalno iskoristi svoje mogućnosti i postigne željenu razinu profita te proizvede željene proizvode koji su isto tako dobro prihvaćeni od strane potrošača, tada se može reći da je ostvarilo konkurentski položaj na tržištu. On se u ADL matrici prikazuje na horizontalnoj osi i podijeljen je u sljedeće kategorije:

- dominantna konkurentna prednost – nastaje kada poduzeće postavi načine brzine tehnološkog razvoja i smjera u kojem će se on kretati te kada formira svoje standarde na tržištu.
- jaka konkurentna prednost – poduzeće je u mogućnosti da slijedi strategiju koje je odabralo, neovisno o aktivnostima koje poduzima konkurencija. Ovaj modalitet je natprosječno tehnološki učinkovit u industriji.
- povoljan konkurentski položaj – nastaje iz strategije diferencijacije, kada je korporacija spremna i u mogućnosti razvijati konkurentnost u tržišnom i tehnološkom pogledu.
- održiv konkurentski položaj – znači da poduzeće može održati svoju konkurentnost, ali ne može se diferencirati u odnosu na svoje konkurente.
- slab konkurentski položaj – do kojeg dolazi kada poduzeće ne može održati prednost koju je imalo na tržištu, bilo u pogledu industrije ili u zasebnim segmentima i često se javlja kao oblik tranzicije. U ovom modalitetu transformacija je moguća, ali se teško provodi.
- neodrživ konkurentski položaj – do kojeg dolazi kada poduzeće nema financijska sredstva kojima će pokriti svoje troškove, a transformacija nema smisla i nemoguća je.

Nastavno na navedeno, slika 13. prikazuje ADL matricu.



Slika 13. ADL matrica

Izvor: (Žic, Mikac Doboviček, 2009, 1)

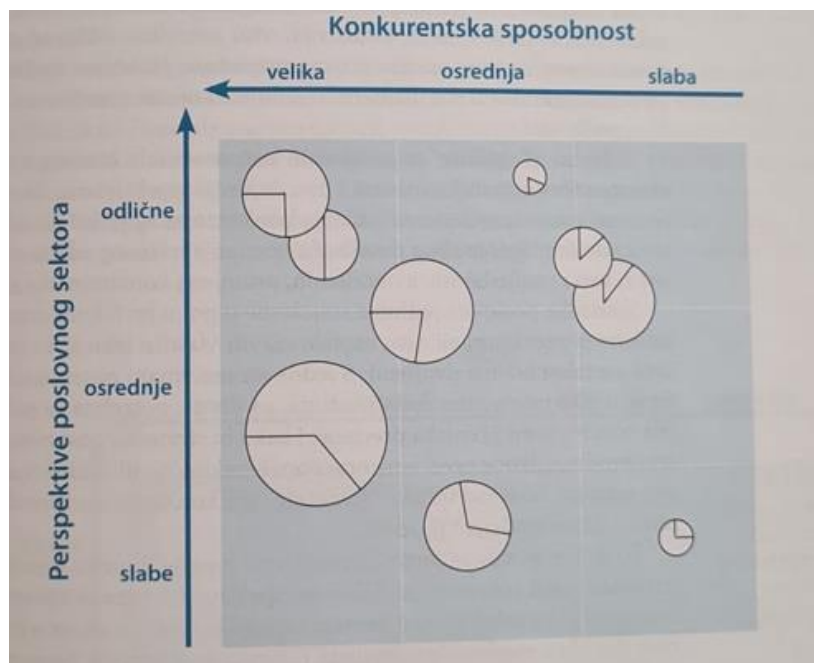
ADL matrica služi strategijskoj analizi djelatnosti nekog kompleksnijeg poduzeća, a u okviru nje, životni ciklus industrije ima centralni položaj i temeljna je varijabla u matrici. ADL matrica prikazuje simbiozu proizvoda i/ili tržišta, a ne organizacijske cjeline te omogućuje osmišljavanje procesa i stvaranje budućeg porfolia (Buble i suradnici, 2005:140).

#### 3.3.4. Portfolio matrica politike strategijskog usmjeravanja

Portfolio matrica politike strategijskog usmjeravanja također se pojavila 1970-ih godina, a stvorilo ju je poduzeće Shell Chemicals U.K. Ova matrica nastala je kao inačica GE matrice, odnosno matrice industrijske privlačnosti i poslovne snage. Ipak, portfolio matrica politike strategijskog usmjeravanja poseban je oblik kojim se nastoji uskladiti cash flow u složenijim poduzećima i industrijama. Ova matrica ima tri varijante (veći naglasak je stavljen na strukturirani i kvantitativni pristup kojim se određuje položaj poduzeća na matrici, daju se točnije preporuke u pogledu strategije i omogućuje se analiza rizika okoline). Također, portfolio matrica strategijskog usmjeravanja ima dvije sljedeće dimenzije (Buble i suradnici, 2005:140):

- sposobnost konkurentnosti poduzeća i
- perspektive ostvarenja profita u poslovnom segmentu ili industriji.

Matrica politike strategijskog usmjeravanja oblikuje se kao i prethodno spomenute, ADL i GE matrice, a faze oblikovanja iste su kao i kod ADL matrice. Primjer matrice politike strategijskog usmjeravanja prikazan je u slici 14.



Slika 14. Matrica politike strategijskog usmjeravanja

Izvor: (Buble i suradnici, 2005, 141)

U matrici politike strategijskog usmjeravanja, položaj poduzeća se ocjenjuje na temelju sljedećih čimbenika: tržišta tehnologije, financijskih čimbenika, radne snage, mogućnosti proizvodnje, a svaki spomenuti čimbenik ima i niz podčimbenika. Matrica politike strategijskog usmjeravanja prikazuje i prepoznaje trenutno (sadašnje) stanje poduzeća i daje prikaze budućeg odnosno ciljanog porfolia poduzeća (Mašić, 2009:85).

### 3.4. Proces implementacije korporativnih strategija

Kada se odredi i formulira korporativna strategija, trebaju se odrediti i njeni ciljevi, koji mogu biti jednogodišnji ili dugoročni, i zatim slijedi implementacija.

Implementacija korporativne strategije prije svega podrazumijeva da su ciljevi korporacije dobro koordinirani i integrirani u samu korporaciju, jer uspješna implementacija ovisi upravo o koordiniranju i integriranju operativnih jedinica. Da bi se ostvarili dugoročni ciljevi korporacije, prije svega se moraju postaviti oni kratkoročni, uglavnom na godišnjoj razini, a odnosi među različitim sektorima korporacije također moraju biti učinkoviti i na zavidnoj



razini, jer u suprotnom, kada dolazi do konflikata i neslaganja, implementacija strategije možda neće biti učinkovita kako se planiralo. Godišnji ciljevi korporacije svakako su detaljniji jer se u njima detaljno opisuje što se od svakog sektora korporacije očekuje i taj učinak se posljedično i ocjenjuje kako bi se pratila učinkovitost i napredak prema dugoročnim korporativnim ciljevima (Hadžiahmetović, Kulović, Brdarević, 2009:258).

Hadžiahmetović, Kulović, Brdarević (2009:259) također napominju kako planska analiza godišnjih ciljeva pospješuje učinkovitost dugoročnih ciljeva korporacije. Kroz godišnje ciljeve, menadžeri i ostali zaposlenici sa rukovodećim ulogama mogu bolje razumjeti svoje uloge i zadatke. Godišnji ciljevi pokazuju korporaciji koliko je učinkovita, kakva joj je strategija i što od poslovanja realno može očekivati. Godišnji ciljevi se također mogu mjeriti, realni su i daju bolju motivaciju za rad, a strategije djelovanja i potrebna sredstva za ostvarenje unaprijed određenih ciljeva, moraju se dobro razmotriti i odrediti, što poboljšava uspješnost same implementacije.

Procesom implementacije strategije označava se aktivacija strategijskog plana koji je unaprijed određen, a uvođenjem novih strategijskih planova dolazi do različitih promjena u okolini, stoga se pretpostavlja da okolina poduzeća treba biti prilagodljiva, ukoliko poduzeće želi postići uspjeh i biti konkurentno na tržištu. Ukoliko okolina poduzeća nije prilagodljiva, tada se poduzeće mora prilagoditi okolini kako bi implementacija strategije bila uspješna. Svakom implementacijom strategije u poduzeće nastoji se postići neka promjena u poduzeću, dakle, implementacija strategije označava zamjenu stare strategije novom strategijom, koja će omogućiti poduzeću da bolje posluje i ostvari bolji položaj na tržištu. Sve to ovisi o sljedećim čimbenicima (Buble i suradnici, 2005:157):

- mogućnosti razvijanja novog plana strategije do trenutka stvaranja boljeg položaja za poduzeće na tržištu te
- o tome koliko je poduzeće sposobno uvesti i provesti promjene koje su potrebne, a koje dovode do uspješne implementacije strategije.

Ono o čemu bi poduzeće trebalo voditi računa prilikom implementacije strategije jest (David, 2011:215):

- postavljanje godišnjih ciljeva,
- osmišljavanje politike poduzeća,
- raspodjela resursa,
- promijeniti ili popraviti postojeću organizacijsku strukturu,
- pregledati poticajne planove,
- minimizirati otpor prema promjenama,
- upoznati menadžere sa strategijom poduzeća,
- stvoriti kulturu u poduzeću koja će poticati nove strategije,
- prilagoditi proizvodne i operativne procese,

- razviti učinkovit sustav upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću,
- smanjiti broj radnika ili opseg posla ukoliko je to potrebno,
- povezati performanse i plaćanja sa strategijom.

Implementacija strategije u poduzeće je dugotrajan proces koji često zna trajati i više godina, a strategija poduzeća uglavnom se formira i donosi za vremenski period koji se poklapa sa životnim vijekom tehnologije ili trajanja poslovnih procesa. Prilikom provedbe implementacije strategije, poduzeće mora uzeti u obzir i sve moguće eventualne promjene do kojih može doći, kako unutar poduzeća, tako i u vanjskom okruženju poduzeća. Kako bi implementacija strategije u poduzeće bila uspješna, poduzeće bi trebalo unaprijed odrediti ciljeve implementacije i usporediti planirani plan aktivnosti s postignutim rezultatima. Postoje općeniti, podupirući i prijelazni ciljevi koji se moraju uzeti u obzir, a potrebno je i odrediti sljedeća obilježja općenitih i izvršnih ciljeva:

- bitnost – znači da je za uspjeh poduzeća neophodno ostvarenje određenih ciljeva,
- kontrola – potrebno je omogućiti kontrolu s ciljem utjecaja odabira različitih varijabli u procesu odlučivanja.
- potpunost – ciljevi poduzeća podrazumijevaju i osnovne elemente posljedica do kojih može doći odabirom određenih varijabli.
- mjerljivost – znači da se svaki korak u ostvarenju cilja poduzeća može precizno izmjeriti.
- operativnost – znači da postoje konkretni dokazi i informacije zbog kojih je odabran određeni cilj poduzeća.
- dekompozicija – mogućnost dekompozicije neophodna je u procesu implementacije strategije jer omogućuje samostalnu analizu određenih dijelova ciljeva poduzeća.
- neredundantnost – neophodna je kako bi se izbjeglo dvostruko ponavljanje cilja.
- sažetost – broj ciljeva mora se smanjiti za analizu odluka.
- razumljivost – komunikacija u procesu odlučivanja treba biti razumljiva i uspješna.

## **4. FORMULIRANJE I IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNIH STRATEGIJA NA PRIMJERU ODABRANIH HOTELSKIH PODUZEĆA**

Turizam je danas jedna od najunosnijih gospodarskih djelatnosti. U turizmu je zaposlen veliki broj osoba, a jednako tako, turizam iz godine u godinu u gotovo svaku turističku destinaciju privlači sve veći broj turista. Turizam se neprestano razvija i mijenja te se usmjerava ka zadovoljavanju turističkih potreba.

### **4.1. Obilježja hotelske industrije**

Hotelska industrija među najčešćim su faktorima koji utječu na rast i razvoj turizma, a sve zbog svoje obujma poslovanja koji obuhvaćaju. S vremenom se pojam hotelijerstvo gotovo i prestao koristiti, a počeo se koristiti izraz hotelska industrija, a sve zbog sve veće složenosti poslovanja ovoga sektora i povećanja obujma poslovanja. Za upravljanje hotelom potrebno imati znanja i vještine planiranja, organizacije, upravljanja i vođenja kadrova te svih drugih aktivnosti potrebnih za svakodnevni neometan rad i poslovanje. Zbog svega toga, hotelski menadžeri imaju vrlo važnu ulogu, a to je pratiti i prikupljati sve potrebne podatke koje će kasnije znati strategijski iskoristiti u zadanom trenutku. Upravljanje hotelom s jedne strane znači usmjeriti se i fokusirati na goste što je više moguće, s ciljem postizanja njihova zadovoljstva, a istovremeno ostvarenja profita, ali i neprestano pratiti konkurenciju i globalne trendove na turističkom i hotelskom tržištu, bez obzira na veličinu hotela (Bruža, 2022:288).

Hotelska industrija neprestano nastoji poboljšati svoje poslovne performanse kako bi ostali konkurentni na zahtjevnom tržištu. Hoteli su danas vrlo dobro organizirana poslovna i organizacijska cjelina koja posjetiteljima nudi brojne i raznolike posebnosti. Hoteli se organiziraju kao pravne osobe koje imaju za cilj obavljati ugostiteljsku i hotelijersku djelatnost s ciljem stjecanja dobiti i ostvarenja unaprijed određenih poslovnih ciljeva (InSolve, 2023).

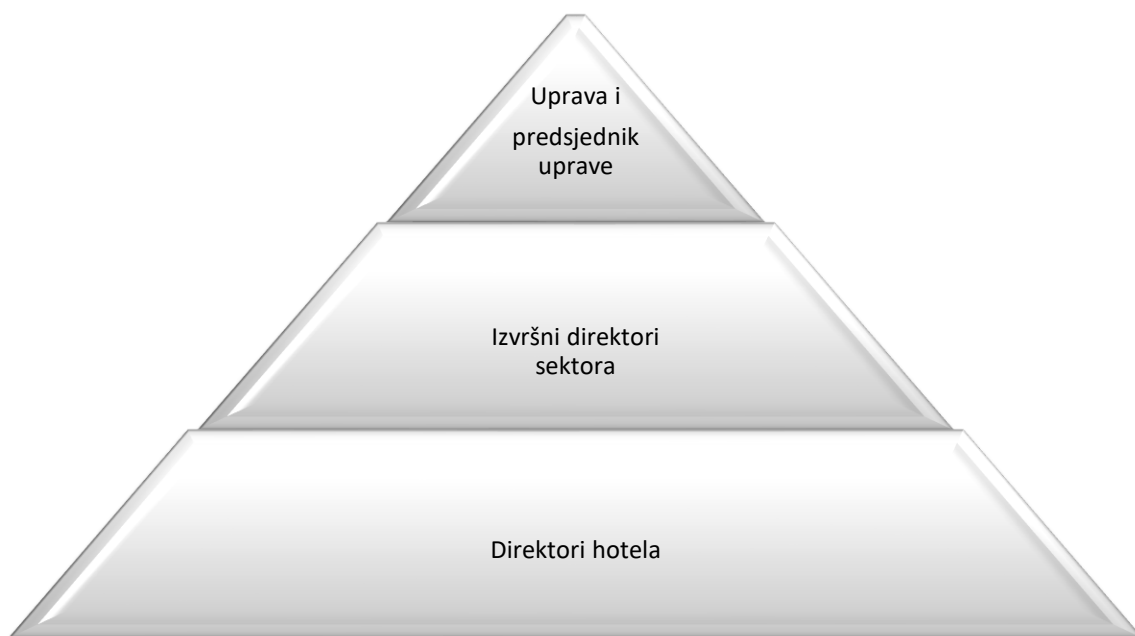
Hotelska industrija jedna je od najvažnijih faktora u uslužnoj djelatnosti općenito, koja omogućuje turistima potreban smještaj. Ova industrija usko je povezana s industrijom putovanja i ugostiteljstvom, dio je uslužnog sektora i bavi se pružanjem smještaja gostima. Hotelska industrija obuhvaća širok pojam u pogledu oblika smještaja, pa tako nije ograničena samo na hotele, nego i na motele, pansione, hostele i druge oblike kratkoročnog smještaja. U 21. stoljeću, hotelska industrija je industrija koja danas u svijetu vrlo brzo raste i razvija se, a veliku ulogu u poslovanju hotela ima i hotelski menadžment (Revfine, 2023).

Hotelska poduzeća imaju složenu organizaciju rada koja se mora prilagoditi različitim internim i eksternim promjenama na već ionako zahtjevnom turističkom tržištu. Hoteli se organiziraju i osnivaju kao pravne osobe, s ciljem obavljanja djelatnosti ugostiteljstva i hotelijerstva, a sve

kako bi se maksimizirao profit i ostvarili unaprijed postavljeni ciljevi poslovanja. Proizvodni i uslužni procesi u hotelskom poslovanju su relativno kratkog vijeka, imaju diskontinuirane radne procese, zaposlenici moraju biti u stalnoj pripravnosti. Također, sredstva za svakodnevni rad uvijek moraju biti u pripravnosti i dostupna. Hotelska poduzeća u pravilu nude raznovrsne proizvode i usluge te se neprestano nastoje prilagoditi potrebama gostiju (Dropulić Ružić, 2011:178).

Hotelsko poslovanje je sektor djelatnosti koji se temelji na pružanju usluga smještaja putnicima, a svi hoteli nastoje zadovoljiti potrebe svojih posjetitelja, stvoriti im dobru atmosferu i pružiti širok spektar usluga. Od početaka hotelskog poslovanja pa sve do danas, ova industrija postala je izrazito unosna, višestruka i raznolika.

Kroz prošlost, hotelska poduzeća uglavnom su bila manja, a uglavnom je sam vlasnik jedini imao kontrolu nad poduzećem, što znači da je kontrola bila centralizirana. S razvojem hotelskih poduzeća došlo je i do širenja hotelskih društava, udruživanja te decentralizacije upravljanja. Upravljačka piramida hotelskog poduzeća uglavnom izgleda ovako (Slika 6): na vrhu se nalazi uprava i njen predsjednik, koji su odgovorni za napredovanje hotela i planiranje budućih poslova. Stepenicu nakon uprave nalaze se izvršni direktori pojedinih odjela, koji pojedinačno upravljaju svakim sektorom hotela, a nakon njih nalaze se direktori hotela koji imaju linearnu odgovornost i za svoj rad odgovaraju upravi hotelskog poduzeća. Danas su uglavnom vlasnička i upravljačka funkcija hotelskog poduzeća razdvojene (Dropulić Ružić, 2011:179). Slika 15. prikazuje upravljačku piramidu hotelskog poduzeća.



Slika 15. Upravljačka piramida hotelskog poduzeća

*Izvor: Izrada autora prema (Dropulić Ružić, 2011, 179)*

Hotelska poduzeća se razlikuju po određenim karakteristikama od drugih poduzeća koja se bave hotelijerstvom i ugostiteljstvom i u odnosu na ostala poduzeća u istoj industriji, hotelska poduzeća su osjetljivija u pogledu rada i kapitala, a sve to utječe na strukturu i mehanizme korporativnog upravljanja. Za hotelska poduzeća jedna od karakteristika je da predsjednik uprave ima veće ovlasti, a odbor je manje neovisan u odnosu na ostala poduzeća u istoj industriji. Odbori u hotelskim poduzećima su instrumenti kojima se može upravljati menadžerima i kontrolirati ih i određeni su modelom korporativnog upravljanja, a izvršni direktori ne mogu biti i članovi upravnog odbora. Dakle, u upravnom odboru nalaze se neizvršni direktori, čije su ovlasti nadzor i imenovanje izvršnih direktora (Dropulić Ružić, 2011:181).

Upravljanje korporacijom koja je ustrojena kao hotelsko poduzeće razlikuje se od upravljanja korporacijama u drugim djelatnostima, prema sljedećem (Dropulić Ružić, 2011:182):

- a. kada se odvoje menadžment od vlasništva tada može doći do agencijskog problema, jer se menadžment koncentrira oko dugoročnog uspjeha poslovanja i stavlja naglasak na dobar odnos prema gostima. S druge strane, vlasnici su fokusirani na plaćanja i povrat uloženi sredstava u što kraćem vremenu,
- b. razina kapitalne osjetljivosti u hotelskoj industriji je vrlo visoka i u uskoj vezi je s niskom razinom operativnih zaliha, poslovni rizik je vrlo visok i financijski su nefleksibilni,
- c. menadžeri u hotelskom sektoru su pod znatno većim pritiskom od menadžera u ostalim industrijama (npr. u usporedbi s proizvodnim poduzećima), upravo iz razloga jer je kratkoročne i dugoročne odluke koje donose vrlo zahtjevne,
- d. hotelski sektor podložan je promjenama u gospodarstvu, a samim time je i vrlo osjetljiv i uglavnom se temelji na visokoj potrošnji gostiju, a u takvim okruženjima odluke je ponekad potrebno donositi vrlo brzo, na što hotelski menadžeri moraju biti spremni.

#### **4.2. Metodologija istraživanja**

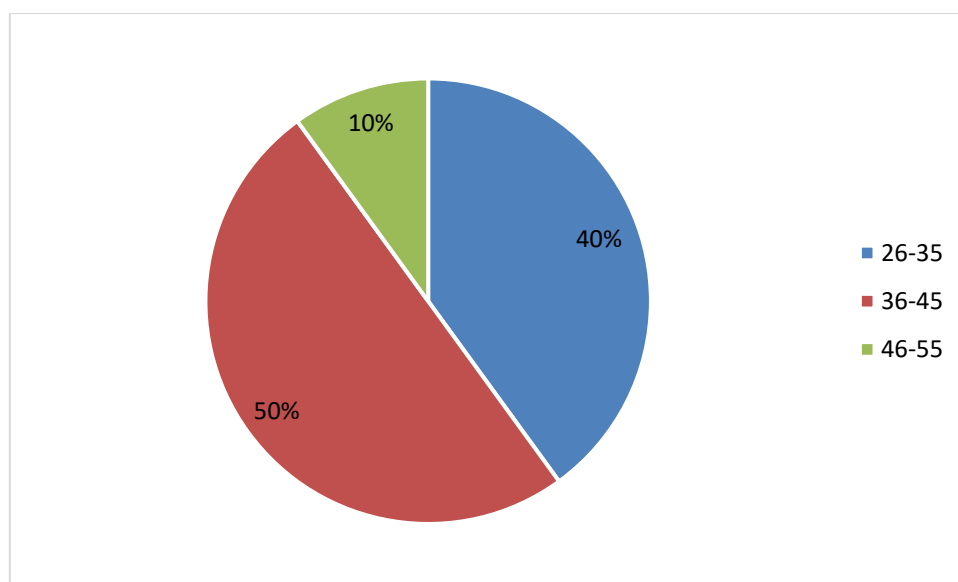
Istraživanje i analiza temeljit će se na primarnim izvorima podataka o korporativnom upravljanju odabranih hotelskih poduzeća. Za prikupljanje podataka korišten je anketni upitnik koji je proveden sa zaposlenicima u srednjem i višem menadžmentu u odabranim hotelskim poduzećima. Cilj istraživanja je istražiti načine na koji su odabrana hotelska poduzeća formirala i implementirala korporativne strategije u svoje svakodnevno poslovanje.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 10 hotelskih poduzeća, većina sa područja Dubrovačko-neretvanske i Splitsko-dalmatinske županije, ali i hoteli iz Istarske županije. Anketni upitnik sastojao se od 22 pitanja i podijeljen je u dva dijela. Prvi dio upitnika sastoji se od općenitih pitanja (dob ispitanika, naziv hotela u kojem su zaposleni, vlasnička struktura hotela itd.), a

drugi dio pitanja odnosi se na korporativne strategije. Anketni upitnik je u potpunosti bio anoniman i većina pitanja bila je otvorenog tipa, što znači da su ispitanici sami pojašnjavali korporativne strategije koje koriste u poslovanju svog hotelskog poduzeća.

### 4.3. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 10 ispitanika, svih dobni skupina. Najviše ispitanika bilo je u dobi od 36 do 45 godina (5 ispitanika) te u dobi od 26 do 35 godina (4 ispitanika), dok je jedan ispitanik bio u dobnoj skupini od 46 do 55 godina. Navedeno prikazuje grafikon 1.

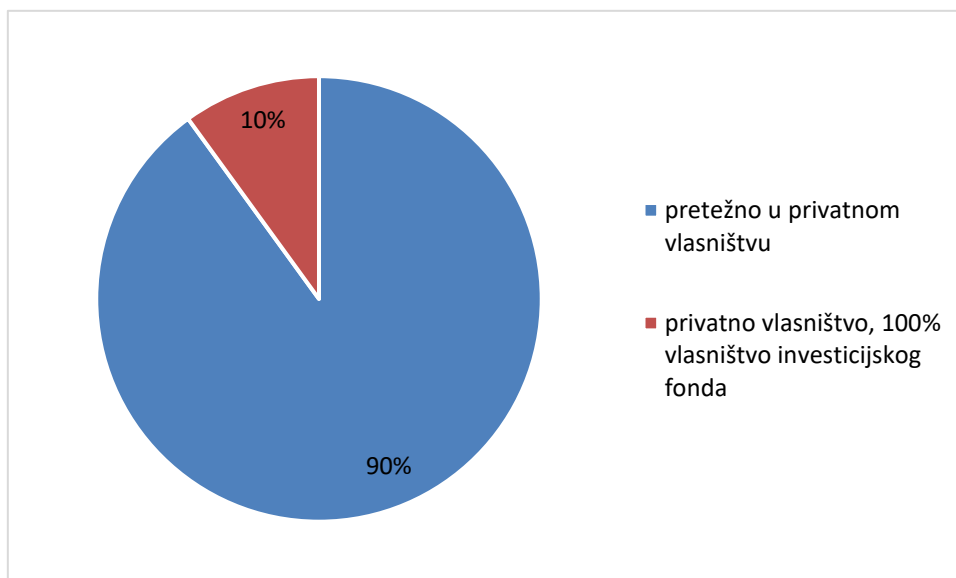


Grafikon 1. Dob ispitanika (u %)

*Izvor: Izrada autora*

U istraživanju su sudjelovali predstavnici srednjeg i višeg menadžmenta sljedećih hotela na Jadranskoj obali: Hotel Split, Sunce Hoteli d.d., Valamar Rivijera, Imperijal Rivijera, Jadranski luksuzni hoteli, HUP Zagreb, Svpetrvs Hoteli d.d., Hotel Vis, Sia hotel Split te hotel Maestral.

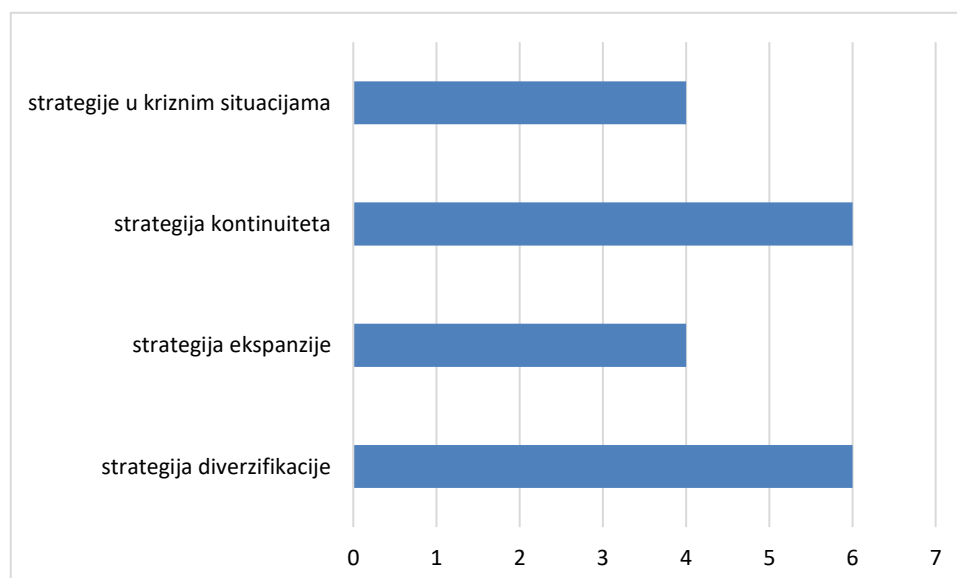
Također, u istraživanju su sudjelovali ispitanici koji rade na radnim mjestima direktora hotela, pomoćnik direktora i savjetnik uprave. Hoteli koji su sudjelovali u ovom istraživanju imaju dugogodišnju tradiciju i pretežno su u privatnom vlasništvu (90%), a jedan hotel je u 100%-tnom vlasništvu investicijskog fonda. Navedeno prikazuje grafikon 2.



Grafikon 2. Struktura vlasništva hotelskih poduzeća (u %)

*Izvor: Izrada autora*

Ispitanici kažu kako u svom poslovanju najčešće primjenjuju strategije diverzifikacije i kontinuiteta (6 ispitanika) te strategiju ekspanzije i strategije u kriznim situacijama, poput strategije konsolidacije i obnavljanja te strategije napuštanja djelatnosti (4 ispitanika).



Grafikon 3. Korporacijske strategije koje hotelska poduzeća primjenjuju u svom poslovanju

*Izvor: Izrada autora*

Svi ispitanici naveli su kako u formuliranju strategije u hotelskom poduzeću u kojem su oni zaposleni sudjeluju uprava i nadzorni odbor hotela te kako su za formuliranje korporacijskih strategija u hotelskom poduzeću i njihovu primjenu u svakodnevnom poslovanju uglavnom odgovorni uprava i članovi uprave. Uprava po dogovoru s nadzornim odborom formulira strategije te se primjena tih strategija u svakodnevnom hotelskom poslovanju spušta na one koji su u hijerarhiji odgovorni za operativne poslove i na osobe koje je provode.

Ispitanici su upitani da pobliže pojašne proces donošenja strategija u hotelskom poduzeću u kojem su zaposleni. Većina ispitanika kaže da se u njihovom hotelskom poduzeću radi kratkoročna i dugoročna strategija, koje se potom usklađuju i prilagođavaju kretanjima na turističkom tržištu svake godine. Jedan ispitanik kaže da se korporacijske strategije donose u suradnji sa vlasnicima, strateški na razdoblje od minimalno 3 do 5 godina. Top management daje prijedlog strategije na usvajanje vlasnicima hotela, a nakon usvajanja, top management, zajedno sa ostatkom tima razrađuje plan aktivnosti i provođenje odabranih strategija.

Predstavnik jednog hotela pobliže je i detaljnije pojašnio proces donošenja strategije u hotelskom poduzeću u kojem je zaposlen. On navodi sljedeće:

*„Strategija uvelike pridonosi poziciji na tržištu. Iznimno je bitno (naročito danas) da se stvori pozitivna slika kompanije - to uvelike ovisi o pristupu i strategiji. Korporacijske strategije se donose u razdoblju od četiri godine i to na sljedeći način:*

*- Analiza okoline: Prvi korak u procesu donošenja korporacijskih strategija je analiza okoline. To uključuje istraživanje tržišta, konkurencije, ekonomskih uvjeta, zakonodavstva i drugih vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na poslovanje hotela,*

*- Postavljanje ciljeva: Nakon analize okoline, hotelsko poduzeće mora postaviti jasne i mjerljive ciljeve. To mogu biti financijski ciljevi, kao povećanje prihoda ili smanjenje troškova, ili nefinancijski ciljevi, kao poboljšanje kvalitete usluge ili povećanje zadovoljstva gostiju,*

*- Identifikacija strateških opcija: Na temelju analize okoline i postavljenih ciljeva, hotelsko poduzeće mora identificirati različite strategijske opcije. To mogu biti opcije kao što su diverzifikacija usluga, širenje na nova tržišta, poboljšanje operativnih procesa itd.,*

*- Analiza i ocjena opcija: Svaka identificirana strategijska opcija mora se pažljivo analizirati i ocijeniti. To uključuje procjenu rizika, troškova, prednosti i nedostataka svake opcije,*

*- Odabir strategije: Nakon analize i ocjene opcija, hotelsko poduzeće bira strategiju koja najbolje odgovara postavljenim ciljevima i resursima poduzeća,*



- *Implementacija strategije: Nakon odabira strategije, slijedi faza implementacije. To uključuje postavljanje konkretnih planova i akcija za provedbu strategije. Ovo uključuje alokaciju resursa, izbor odgovornih osoba i usklađivanje operativnih procesa s novom strategijom,*

- *Praćenje i kontrola: Ključna komponenta procesa donošenja strategija je stalno praćenje i kontrola provedbe. To uključuje praćenje ključnih pokazatelja uspjeha, prilagodbu strategije ako je potrebno i rješavanje problema koji se pojave tijekom implementacije,*

- *Evaluacija rezultata: Na kraju svakog razdoblja, hotelsko poduzeće mora provesti evaluaciju rezultata strategije kako bi utvrdilo je li postiglo svoje ciljeve i što se može unaprijediti u budućim strategijskim ciklusima. Proces donošenja korporacijskih strategija može biti kontinuiran i dinamičan. Hotelska industrija je podložna promjenama i stoga je važno redovito ažurirati i prilagoditi strategije kako bi se odgovorilo na promjenjive uvjete tržišta“.*

Također, navodi kako se rade kratkoročne i dugoročne strategije, prateći stanje na tržištu, najčešće za razdoblje od 4 godine, a u dogovoru sa Upravom, ponekad se donose strategije na minimalno razdoblje od 3 godine.

Na pitanje jesu li navedene strategije usklađene s poslovnim i funkcijskim strategijama u njihovom hotelskom poduzeću, većina ispitanika odgovorila je potvrdno. Također kažu da iako su strategije usklađene, svakodnevno ih nastoje unaprijediti. Ispitanici kažu da su „*navedene strategije usklađene s poslovnim i funkcijskim strategijama u poduzeću na način da su razvojne strategije ekspanzije i koncentracije usmjerene na ljudske resurse dugoročnim i kratkoročnim (sezonskim) planiranjem zaposlenja, motivacijom za rad, praćenjem radne uspješnosti, materijalnim nagrađivanjem i nematerijalnim motiviranjem i analizom posla. Strategija diverzifikacije i okomite integracije razlikuje ponudu od ostalih hotela u okolici“.*

Jedan ispitanik rekao je da njihovo hotelsko poduzeće trenutno prolazi tranziciju sa novim vlasnicima i da se tek postavljaju strateški planovi za srednjoročno i dugoročno razdoblje.

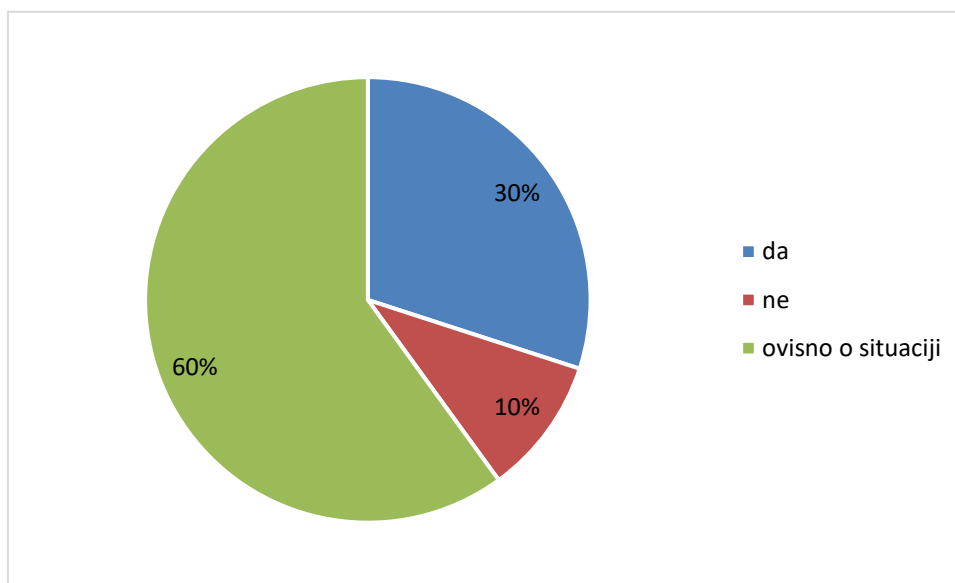
Jedan ispitanik je odgovorio na sljedeći način: „*Strategije su usklađene s poslovnim i funkcijskim strategijama u hotelu i svakim danom se sve više radi na kontinuiranoj usluzi. Ovo čak ne bih svrstao u jedinstvenu strategiju; svaka firma mora imati svoj plan i put razvoja“.*

Jedan ispitanik dao je i sljedeći odgovor:

„*Strategija diverzifikacije i okomite integracije razlikuje ponudu od ostalih hotela u blizini, nudeći boravak u Dubrovniku prosječnim potrošačima, koristeći hotele s 3\* zvjezdice s izvrsnom lokacijom i uslugom, a nižom cijenom“.*

Samo jedan ispitanik odgovorio je kako strategije nisu usklađene s poslovnim i funkcijskim strategijama u njihovom hotelskom poduzeću, a kao razlog tome navodi činjenicu da je vlasnik u procesu reorganizacije i organizacijske decentralizacije te da još nije prepušteno strateško odlučivanje srednjem menadžmentu.

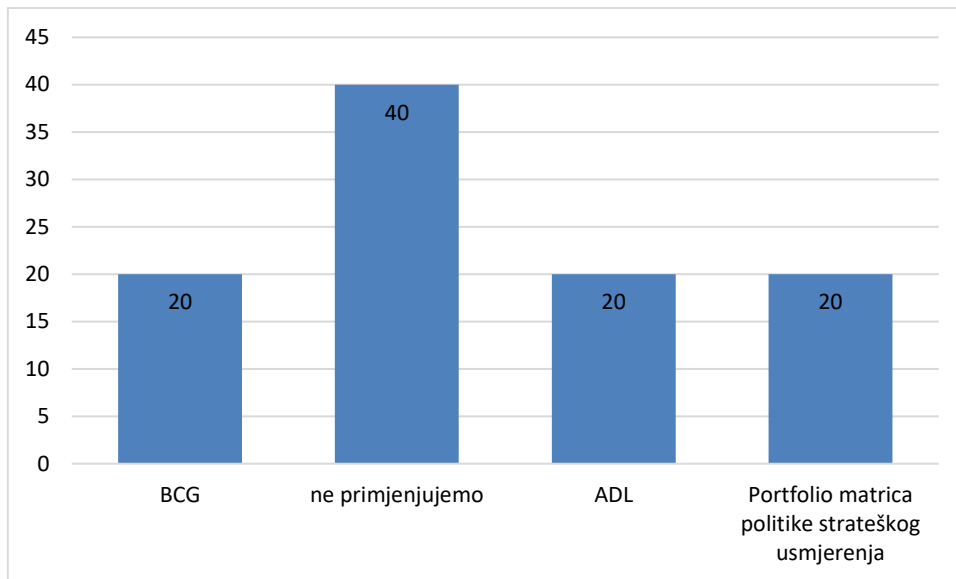
Kada se radi o portfolio strateškoj analizi, većina ispitanika (60%) kaže kako ju primjenjuju samo ovisno o određenoj situaciji, 30% ispitanika kaže da ju redovito primjenjuje, a 10% ispitanika kaže da portfolio stratešku analizu uopće ne primjenjuju u svom poslovanju. Navedeno prikazuje grafikon 4.



Grafikon 4. Primjenjivanje portfolio analize u poslovanju hotelskih poduzeća (u %)

*Izvor: Izrada autora*

Ipak, većina ispitanika (40%) rekla je kako ne primjenjuje nikakav oblik strateške portfolio analize u poslovanju hotelskog poduzeća u kojem su zaposleni, dok po 20% ispitanika kažu da podjednako primjenjuju BCG, ADL i portfolio matricu politike strateškog usmjerenja (Grafikon 5).



Grafikon 5. Vrsta strateške portfolio analize koju primjenjuju hotelska poduzeća (u %)

Izvor: Izrada autora

Ispitanici koji su potvrdno odgovorili da koriste neke od strateških potfolio analiza u svom poslovanju, kažu da primjenjuju ADL matricu kako bi odredili u kojem se smjeru žele dalje razvijati te kako bi došli do zaključka koji proizvod/uslugu je potrebno dalje razvijati i u kojem smjeru. Neki kažu da „u svojem radu koriste elementima nekoliko analiza kako bi dobili bolje informacije i daljnje smjernice“.

Neki ispitanici navode da „s obzirom da se bave uslužnim djelatnostima, rijetko koriste portfolio matrice u analizi, više se fokusiraju na benchmark analize i informacije sa emitivnih tržišta“.

Predstavnik jednog hotela koji je sudjelovao u ovom istraživanju kaže da se „uglavnom bave praćenjem industrijskog rasta i tržišnog udjela prateći konkurenciju i novčane troškove te da se trude poboljšati industrijsku atraktivnost i profitabilnost, održati i povećati profitnu stopu u odnosu na konkurente, konkurirati cijenama i kvalitetom, unaprijediti i učestaliti inoviranja i poboljšati kvalitetu managementa“.

Ispitanici su upitani da navedu temeljne prednosti i nedostatke portfolio strateške analize koje uočavaju u svom poslovanju. Kao prednosti, ispitanici navode sljedeće:

- mogućnost usmjeravanja resursa prema onima koji imaju solidnu poslovnu snagu u privlačnim industrijama,
- unaprjeđenje prodaje,
- konkurentnost,
- lakše donošenje odluka,

- jedna od velikih prednosti da se kod proizvoda koji imaju odličan rezultat može uočiti stagnacija. Također kod proizvoda koji su lošiji, moguće je donijeti lošu odluku oko unapređenja razvoja istog,
- prednost dobro postavljene analize je svjesnost o trenutnoj situaciji u kojoj se poduzeće nalazi, samim time se olakšava i donošenje strateških odluka.

Kao nedostatke portfolio strateške analize koje uočavaju ispitanici u poslovanju hotela u kojem su zaposleni, navode sljedeće:

- usporedivost među konkurencijom je teška,
- prevelik novčani rizik,
- kratkoročnost i nedostatak razvijanja te strategije na duži period zbog promjena na tržištu turizma,
- izazovi i nedostaci mogu biti u samom postavljanju analize.

Kada se govori o najčešćim problemima koji se pojavljuju prilikom implementacije strategije u hotelskom poduzeću, ispitanici navode sljedeće probleme koje uočavaju:

- nerazumijevanje strategije i nedovoljna komunikacija na svim razinama mogu dovesti do problema u implementaciji strategije,
- nesigurnost vezana za postizanje očekivanog profita,
- navikavanje zaposlenika na nešto novo i promjene koje implementacija nove strategije nosi sa sobom,
- najveći izazov predstavlja kvantificirati tržišni udio, kao i industrijski rast, s obzirom da je turizam jako raširena grana sa širokim spektrom različite ponude, koja više ili manje utješe na vlastito poslovanje,
- nesigurnost u uspješnost strategije, mijenjanje navika zaposlenika,
- slabo razumijevanje strategije i slaba komunikacija.

Jedan ispitanik detaljnije je pojasnio probleme s kojima se njegovo hotelsko poduzeće susrelo prilikom implementacije nove strategije:

- *„Nedostatak jasnoće i razumijevanja strategije: Osoblje na različitim razinama može imati poteškoća u razumijevanju glavnih ciljeva i strategije, što otežava učinkovitu implementaciju,*
- *Nedostatak resursa: Nedostatak financijskih sredstava, ljudskih resursa ili drugih potrebnih resursa može otežati provedbu strategije,*
- *Konflikti i otpor promjenama: Osoblje može iskazivati otpor promjenama koje donosi nova strategija, što može usporiti ili otežati implementaciju,*
- *Neadekvatno planiranje: Nedostatak detaljnog planiranja i konkretnih koraka za implementaciju može uzrokovati probleme u vođenju strategije prema naprijed,*

- *Nepredviđeni vanjski faktori: Nepredviđeni događaji, poput prirodnih katastrofa ili globalnih kriza, mogu znatno utjecati na implementaciju strategije,*
- *Nesuradnja između odjela i timova: Nedostatak suradnje i komunikacije između različitih odjela i timova unutar hotela može otežati koordinaciju i provedbu strategije,*
- *Nepotpuno praćenje i kontrola: Nedostatak sustavnog praćenja i kontrola provedbe strategije može rezultirati gubitkom kontrole nad procesom,*
- *Nedostatak motivacije osoblja: Nedostatak motivacije ili nedostatak jasnih nagrada za postizanje ciljeva može smanjiti angažman osoblja,*
- *Nesklad s promjenjivim tržištem: Ako strategija nije prilagodljiva promjenama na tržištu ili konkurenciji, to može uzrokovati probleme u očuvanju konkurentске prednosti,*
- *Nedostatak fleksibilnosti: Pretjerano strog ili nefleksibilan pristup implementaciji strategije može otežati prilagodbu na promjenjive okolnosti“.*

Kada se govori o mehanizmima koje hotelska poduzeća koriste za uklanjanje problema koji se pojavljuju prilikom implementacije strategije, ispitanici kažu kako to rade provodeći interne edukacije i radionice sa zaposlenicima, kontrolom ukupnih troškova, analizom internih poslovnih procesa, analitikom rezultata i sl. Ispitanici kažu da „*najprije pokušavaju ustanoviti zbog čega su se problemi dogodili i pokušavaju ih ukloniti, bez obzira radi li se o komunikaciji i nerazumijevanju strategije od strane ključnih osoba koje su zadužene za provedbu iste*“. Također, preispituju korake implementacije i jesu li svi koraci dobro posloženi te jasno definiraju dobrobiti koje strategija donosi za organizaciju.

Jedan ispitanik detaljno je pojasnio mehanizme koje hotelska poduzeća koriste za uklanjanje problema koji se pojavljuju prilikom implementacije strategije te kaže da u hotelskom poduzeću u kojem je on zaposlen se to radi na sljedeći način:

- *„Praćenje i kontrola napretka: Praćenje ključnih pokazatelja učinkovitosti (KPI-jeva) pomaže u prepoznavanju problema u implementaciji. Ako se primijeti da se ne postiču očekivani rezultati, to može potaknuti akciju,*
- *Komunikacija i angažiranje zaposlenika: Aktivna komunikacija s osobljem i uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka i implementacije strategije može pomoći u uklanjanju problema. Osjećaj vlasništva i razumijevanja može poboljšati suradnju i motivaciju,*
- *Revizija i prilagodba strategije: Ako se problemi čine nepremostivima ili strategija više ne odgovara okolini, poduzeće može razmotriti reviziju strategije kako bi se bolje uskladila s novim uvjetima,*
- *Redoviti sastanci i izvješća: Redoviti sastanci za praćenje napretka, kao što su sastanci upravljačkog tima ili izvješća o napretku, pomažu u identificiranju problema i pravovremenom donošenju odluka,*

- *Korektivne akcije: Ako se problemi pojave, poduzeće može poduzeti korektivne akcije. To može uključivati promjene u taktikama, izmjenama resursa ili prilagodbama planova,*
- *Timski rad i suradnja: Timski rad i suradnja među različitim odjelima i razinama upravljanja mogu pomoći u rješavanju problema. Ponekad problemi proizlaze iz nesuradnje ili komunikacijskih poteškoća,*
- *Izazivanje promišljanja i inovacije: Poticanje kreativnog razmišljanja i inovacije može pomoći u pronalaženju novih rješenja za probleme koji se pojave tijekom implementacije strategije,*
- *Učenje iz prošlih grešaka: Važno je analizirati neuspjehe i probleme iz prošlih strategija kako bi se izbjegli slični problemi u budućnosti“.*

Ispitanici su upitani da izraze mišljenje zašto je faza implementacije strategije najzahtjevnija faza u cjelokupnom procesu strategijskog menadžmenta. Ovo pitanje dalo je mogućnost višestrukih odgovora. Najviše ispitanika (6) kaže da je faza implementacije najzahtjevnija faza jer odnosi među različitim sektorima moraju biti usklađeni i na zavidnoj razini, jer u suprotnom može doći do konflikta i neslaganja.

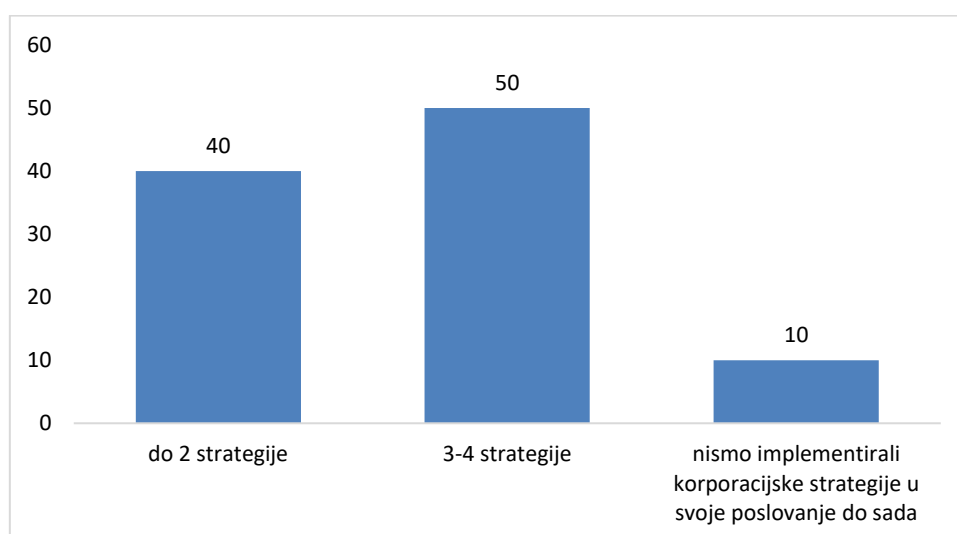
Nadalje, pet ispitanika smatra kako je ovo najzahtjevnija faza jer se prije same implementacije moraju jasno odrediti glavni ciljevi poduzeća. Također, četiri ispitanika smatraju kako je implementacija dugotrajan i zahtjevan proces, a poduzeće mora prije same implementacije predvidjeti buduće događaje i stanje u vanjskom okruženju, što je često vrlo teško odrediti. Tri ispitanika misle kako je implementacija strategije najteža faza jer se poduzeće mora prilagoditi okolini kako bi implementacija bila uspješna te da uspješna implementacija ovisi o koordiniranju i integriranju operativnih jedinica (Grafikon 6.).



Grafikon 6. Mišljenje ispitanika oko razloga zbog čega je faza implementacije strategije najzahtjevnija u procesu strategijskog menadžmenta

*Izvor: Izrada autora*

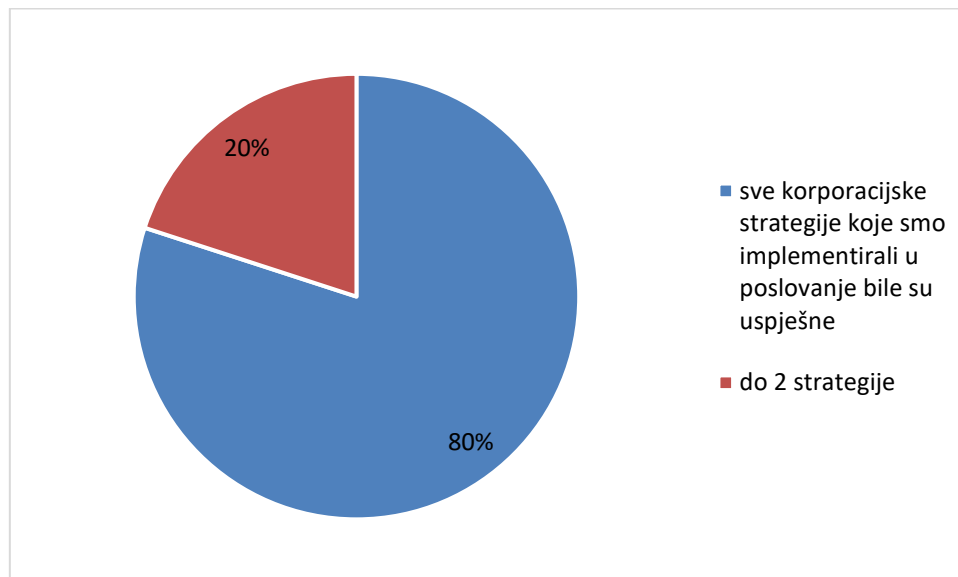
Najviše ispitanika (50%) kaže kako su u dosadašnjem poslovanju u hotelima u kojima su zaposleni implementirali tri do četiri strategije, 40% ispitanika kažu da su do sada implementirali do dvije strategije, a 10% ispitanika kaže da do sada nisu implementirali nikakve korporacijske strategije u svoje poslovanje (Grafikon 7.).



Grafikon 7. Broj strategija koje su ispitanici do sada implementirali u poslovanje svog hotelskog poduzeća (u %)

*Izvor: izrada autora*

Od ukupnog broja ispitanika, njih 80% kaže da su sve korporacijske strategije koje su do sada implementirali u poslovanje svog hotelskog poduzeća bile uspješne, a 20% ispitanika kaže da su uspješno implementirane bile do dvije strategije.



Grafikon 8. Uspješno implementirane korporacijske strategije u hotelska poduzeća (u %)

*Izvor: Izrada autora*

Većina ispitanika kaže da nisu imali neuspješnu implementaciju korporativne strategije u hotelskom poduzeću u kojem su zaposleni, a samo jedan zaposlenik rekao je kako da ovisno o kojoj se strategiji radi, nakon neuspješne implementacije uvijek slijedi analiza učinjenog i potencijalnih propusta.

Na pitanje utječu li organizacijske promjene i kriza na uspješnost implementacije korporacijskih strategija, ispitanici kažu da svaka promjena u organizaciji utječe na implementaciju strategije, ali ne utječe nužno na samu uspješnost strategije. Ispitanici se svakako slažu kako organizacijske promjene i kriza produžuju rok za implementaciju strategije. Također, slažu se i u tome da je tijekom krize poslovanje ograničeno i turbulentno te da je kriza Covid-19 utjecala na implementaciju nekih korporacijskih strategija, jer se fokus morao preusmjeriti na rješavanje nekih hitnijih situacija. Svakako, ispitanici kažu da su za bilo kakvu implementaciju potrebni resursi i ulaganja, a u kriznim vremenima to je sigurno teže sprovesti u djelo. Ispitanici kažu da organizacijske promjene i kriza utječu na uspješnost implementacije strategije, zbog nepredvidljivosti tržišta, posebice u turističkom sektoru, koji uvelike ovisi i o vanjskim čimbenicima. Kažu da je pandemija korona virusa došla iznenada i zahtijevala je brze promjene i prilagodbe na svim razinama poslovanja hotela.



Jedan ispitanik detaljno je pojasnio kako organizacijske promjene i kriza utječu na uspješnost implementacije korporacijskih strategija. On navodi sljedeće:

- *„Resursna ograničenja: Tijekom krize ili financijskih teškoća, hotelsko poduzeće može se suočiti s ograničenjima resursa, uključujući manji proračun za strategijske inicijative. Ovo može otežati implementaciju strategije koja zahtijeva dodatna sredstva,*
- *Komunikacijski izazovi: Tijekom organizacijskih promjena i kriza, komunikacija može biti otežana. Nedostatak jasne komunikacije o strategiji može dovesti do konfuzije i smanjenog razumijevanja među osobljem,*
- *Prilagodba strategije: Krize i promjene u okolini mogu zahtijevati prilagodbu strategije. Hotelsko poduzeće možda mora brzo reagirati na promjene u tržištu ili potrebe gostiju, što može zahtijevati reviziju postojećih strategijskih planova,*
- *Operativni izazovi: U vremenima krize, hotelsko poduzeće može se suočiti s operativnim izazovima, kao što su smanjenje kapaciteta ili zatvaranje objekata. To može zahtijevati prilagodbe u strategiji, uključujući promjene u marketinškim taktikama i ciljevima“.*

Kada se govori o poslovnoj krizi, ispitanici smatraju da je pandemija Covid-19 izrazito loše utjecala na poslovanje hotelskih poduzeća. Smatraju da se pandemija negativno odrazila i na implementacije strategija, koje je bilo teže provesti, jer je tržište bilo (i još uvijek je) nestabilno, a konkurencija je velika.

Ispitanici kažu da je pandemija Covid-19 dovela do potrebe za primjerice ad hoc strategijama te da je uvelike utjecala na uspješnost poslovanja, a samim time i daljnju implementaciju korporativnih strategija. Pandemijsko doba je iziskivalo postavke novih, ad hoc strategija, u nekim segmentima i exit strategije - koje su hotelskim poduzećima dale priliku za preživljavanje u doba lockouta.

Ispitanici kažu da je pandemija Covid-19 u jednom trenutku znatno usporila implementacije nekih strategija, ali se u pravilu od tih implementacija ni u jednom trenutku nije u potpunosti odustalo. Smatraju da im je pandemija zapravo pokazala koliko hotelska poduzeća moraju biti fleksibilna i kako se trebaju prilagođavati novim uvjetima na turističkom tržištu uz istovremeno održavanje postojeće strategije u hotelskom poduzeću.

Nadalje, ispitanici navode kako su se pojavom pandemije Covid-19 morale promijeniti planirane korporacijske strategije u vrlo kratkom vremenskom razdoblju, za što je najviše zaslužan krizni menadžment koji je nastojao osigurati kontinuitet u radu.

Jedan ispitanik detaljno je pojasnio kako je pandemija Covid-19 utjecala na uspješnost implementacije korporativne strategije u hotelskom poduzeću u kojem je zaposlen, na sljedeći način:

- *„Smanjenje potražnje: Pandemija je dovela do dramatičnog smanjenja potražnje za hotelskim uslugama jer su putovanja bila ograničena, a mnoge zemlje su uvele ograničenja putovanja. To je rezultiralo znatnim padom prihoda i poteškoćama u ostvarivanju planiranih prihoda,*
- *Otkazivanje rezervacija: Hotelska poduzeća suočila su se s masovnim otkazivanjem rezervacija, što je izravno utjecalo na popunjenost i prihod. Ovo je značajno otežalo ostvarivanje ciljeva i implementaciju strategija usmjerenih na povećanje popunjenosti,*
- *Smanjenje operativnih kapaciteta: Hotelska poduzeća morala su prilagoditi svoje operativne kapacitete kako bi se pridržavala sanitarnih mjera i socijalnog distanciranja. To je zahtijevalo prilagodbe u pružanju usluga i restrukturiranje rada osoblja,*
- *Financijski pritisak: Smanjeni prihodi i financijski pritisak uzrokovan pandemijom otežali su pridržavanje planova i alokaciju resursa za implementaciju strategija,*
- *Promjena strategije: Mnoga hotelska poduzeća bila su prisiljena brzo mijenjati svoje strategije kako bi se prilagodila novim uvjetima. To je uključivalo fokus na lokalnom tržištu, prilagodbu marketinških taktika ili čak privremeno zatvaranje objekata,*
- *Potreba za fleksibilnošću i inovacijom: Pandemija je naglasila potrebu za inovacijom i prilagodbom. Hotelska poduzeća morala su brzo razmišljati o novim načinima pružanja usluga, kao što su dostava hrane ili usluge za rad od kuće, kako bi ostala konkurentna,*
- *Zdravlje i sigurnost gostiju i osoblja: Prioritet je postala sigurnost gostiju i osoblja,*
- *Implementacija sigurnosnih protokola i pridržavanje zdravstvenih smjernica postali su ključni aspekti strategije“.*

## 5. ZAKLJUČAK

Strategijski menadžment je poslovni proces koji je usmjeren na vanjsko-okolišne utjecaje, koji mogu biti opći i poslovni i kroz odrednice strategijskog menadžmenta ta vanjska okolina se nadzire i ocjenjuje u svrhu boljeg planiranja i odlučivanja, a pomoću njega se odluke u poduzeću donose i provode na najbolji način te se omogućuje ostvarenje ciljeva poslovanja. Strategijski menadžment je proces putem kojega se određuju ciljevi i strateška analiza poduzeća, a isto tako podrazumijeva i formuliranje i implementaciju strategije, kao i kontrolu provedbe strategije unutar poduzeća. Kao najvažnije faze procesa strategijskog menadžmenta navode se sljedeće: analiza okoline, određivanje usmjerenja poduzeća, oblikovanje strategije poduzeća, implementacija strategije poduzeća te kontrola i procjena strategije poduzeća.

Oblikovanje korporativnih strategija u svakom poduzeću provodi na temelju detaljnih analiza koje se provode prije samog oblikovanja strategije. U tim postupcima se procjenjuju faktori koji utječu na učinkovitost rada korporacije i provodi se SWOT analiza, putem koje se analiziraju slabosti i snage, prilike i prijetnje tog poduzeća. Oblikovanje strategije započinje određivanjem misije poduzeća, procjenjivanjem vanjskog okruženja i vanjskih faktora utjecaja, analizom konkurencije, pa sve do procjenjivanja unutarnjih slabosti poduzeća i strateških prilika.

Unutar poduzeća uobičajeno postoje tri tipa strategija, a to su korporacijska, poslovna i funkcijska strategija, a sve te tri strategije poduzeća koriste naizmjenično. Kao glavne strategije poduzeća navode se strategije rasta, strategije pozicioniranja, strategije konkurentne prednosti i strategije u kriznim situacijama. Uz spomenutu glavnu strategiju, postoje i portfolio matrice, a najpoznatije su portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela, portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage, portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentnosti te portfolio matrica politike strateškog usmjerenja.

U ovom radu istraženo je formuliranje i implementacija korporativnih strategija na primjerima hotelskih poduzeća. Hotelska industrija neprestano raste i razvija se, a turizam u svakoj državi, pa tako i u Hrvatskoj, ima vrlo značajnu ulogu u cjelokupnom gospodarskom sustavu. Hotelska industrija jedna je od najvažnijih faktora u uslužnoj djelatnosti općenito, koja je usko povezana s industrijom putovanja i ugostiteljstvom, dio je uslužnog sektora i bavi se pružanjem smještaja turistima. Hotelska poduzeća su osjetljivija u pogledu rada i kapitala, a sve to utječe na strukturu i mehanizme korporativnog upravljanja.

Istraživanje u ovom radu temeljilo se na primarnim izvorima podataka. Autor rada proveo je anketni upitnik koji je distribuiran nasumično odabranim hotelima na području Jadranske obale, a fokus je bio na hotele s područja Dubrovačko-neretvanske i Splitsko-dalmatinske županije. U istraživanju je sudjelovalo deset hotelskih poduzeća, odnosno njihovih predstavnika koji su zaposleni kao direktori ili u srednjem menadžmentu. Istraživanje je

pokazalo kako hotelska poduzeća u svom poslovanju najčešće primjenjuju strategije diverzifikacije i kontinuiteta te strategiju ekspanzije i strategije u kriznim situacijama. U stvaranju korporativne strategije odabranih hotelskih poduzeća sudjeluju uprava i nadzorni odbor hotela te su za formuliranje korporacijskih strategija u hotelskom poduzeću i njihovu primjenu u svakodnevnom poslovanju uglavnom odgovorni uprava i članovi uprave. Većina ispitanika kaže da se u njihovom hotelskom poduzeću radi kratkoročna i dugoročna strategija, koje se potom usklađuju i prilagođavaju kretanjima na turističkom tržištu svake godine.

Također, ispitanici su potvrdili kako su korporativne strategije usklađene s poslovnim i funkcijskim strategijama u njihovom hotelskom poduzeću. Ispitanici su rekli kako portfolio stratešku analizu primjenjuju ovisno o situaciji i potrebi. Kao temeljne prednosti portfolio strateške analize, ispitanici navode mogućnost usmjeravanja resursa prema onima koji imaju solidnu poslovnu snagu u privlačnim industrijama, unaprjeđenje prodaje, konkurentnost, lakše donošenje odluka, itd., dok kao nedostatke navode to da je usporedivost među konkurencijom teška, prevelik novčani rizik, kratkoročnost i nedostatak razvijanja te strategije na duži period zbog promjena na tržištu turizma.

Uz to, većina ispitanika kaže da su sve korporacijske strategije koje su do sada implementirali u poslovanje svog hotelskog poduzeća bile uspješne te da nisu imali neuspješnu implementaciju korporativne strategije u hotelskom poduzeću u kojem su zaposleni. Svi ispitanici slažu se i u tome da je tijekom krize poslovanje ograničeno i turbulentno te da je kriza Covid-19 utjecala na implementaciju nekih korporacijskih strategija, jer se fokus morao preusmjeriti na rješavanje nekih hitnijih situacija.

U konačnici, može se reći da su hotelska poduzeća koja su sudjelovala u ovom istraživanju upoznata s korporativnim strategijama, njihovim prednostima i nedostacima te načinima implementacije. Ipak, korporativne strategije nedovoljno se implementiraju i koriste u svakodnevnom radu. Oni ispitanici koji su potvrdili kako su implementirali određene korporativne strategije u svoje hotelsko poduzeće, potvrđuju njihovu uspješnost.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Buble, M. et.al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
2. Coulter, M. (2013). *Strategic Management in Action*. Boston: Pearson.
3. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases*. Boston: Pearson.
4. Hadžiahmetović, Z., Kulović, DŽ., Brdarević, F. (2009). *Suvremeni korporativni menadžment*. Sarajevo: Centar za napredne studije.
5. Marjanović, M., Mihailović, I., Spasić, K. (2018). *Strategijski menadžment*. Leskovac: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
6. Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Singidunum.
7. Thhompson, A.A., Strickland, A.J. (2003). *Strategic Management, Concept and Cases*. London: Mcgraw-Hill College.
8. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, I., Podrug, N. (2013). *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
9. Wheelen, T., Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Boston: Pearson.

### ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI U ČASOPISIMA

10. Barišić, R. (2016). Temeljni pregled škole konkurentske dinamike u strateškom menadžmentu. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14 (1), pp. 119-130.
11. Bistričić, A. (2006). Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu. *Tourism and Hospitality Management*, 12 (1), pp. 101-110.
12. Bruža, D. (2022). Utjecaj globalizacije na razvoj i poslovanje međunarodnog hotelskog menadžmenta. *Acta Economica Et Turistica*, 8 (2), pp. 287-304.
13. Dropulić Ružić, M. (2011). Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske. *Ekonomska misao i praksa*, 20 (1), pp. 171-201.
14. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1).
15. Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S., Jović, I. (2012). Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. *Oeconomica Jadertina*, 1, pp. 72-80.
16. Križmanić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 8 (1), pp. 48-52.
17. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., Perkov, M. (2018). Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3, pp. 81-94.
18. Vukčević, M., Bošković, D. (2002). Strateški menadžment u pomorskom gospodarstvu 21. stoljeća. *Naše more*, 49 (1-2), pp. 1-7.
19. Žic, S., Mikac, T., Doboviček, S. (2009). Application of ADL Matrix in Developed Industrial Companies. The 20th INTERNATIONAL DAAAM SYMPOSIUM "Intelligent Manufacturing & Automation: Theory, Practice & Education", pp. 1-2.

#### IZVORI S INTERNETA

20. McKinsey & Company (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. [online] Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> [pristup 18.02.2024.]
21. Evolve, 2023. Why business strategy is important?. [online] Dostupno na: <https://evolve.ie/q-and-a/business-strategy-important/> [pristup 18.04.2024.]
22. InSolve (2023). Specifičnosti poslovanja i analiza hotelske industrije u RH. [online] Dostupno na: <https://www.insolve.hr/literatura/2/55273> [pristup 11.04.2024.]
23. Revfine (2023). Strategies, Tactics, and Insights for the Hospitality Industry. [online] Dostupno na: <https://www.revfine.com/category/hospitality/> [pristup 12.04.2024.]

#### OSTALO

24. Vrdoljak Raguž, I., n.d. *Implementacija strategije*. Autorizirana i recenzirana predavanja iz kolegija „Strategijski menadžment“.
25. Vrdoljak Raguž, I., n.d. *Strateška portfolio analiza*. Autorizirana i recenzirana predavanja iz kolegija „Strategijski menadžment“

## POPIS SLIKA

Slika 1. Koristi od strategijskog menadžmenta .....	4
Slika 2. Faze procesa strategijskog menadžmenta .....	6
Slika 3. Faze formuliranja korporativne strategije .....	9
Slika 4. Tipovi strategija u poduzeću .....	9
Slika 5. Usmjerenja razvoja prema lancu vrijednosti .....	13
Slika 6. Izvori konkurentske prednosti poduzeća .....	15
Slika 7. Strategije u kriznim situacijama .....	16
Slika 8. Najznačajnije strategijske portfolio matrice .....	18
Slika 9. BCG matrica.....	19
Slika 10. GE matrica .....	21
Slika 11. Koraci u implementaciji GE matrice .....	22
Slika 12. Faze oblikovanja ADL matrice .....	23
Slika 13. ADL matrica .....	25
Slika 14. Matrica politike strategijskog usmjeravanja .....	26
Slika 15. Upravljačka piramida hotelskog poduzeća .....	30

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Zadaće strategijskih menadžera .....	5
---	---



## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dob ispitanika (u %)	32
Grafikon 2. Struktura vlasništva hotelskih poduzeća (u %)	33
Grafikon 3. Korporacijske strategije koje hotelska poduzeća primjenjuju u svom poslovanju	33
Grafikon 4. Primjenjivanje portfolio analize u poslovanju hotelskih poduzeća (u %)	36
Grafikon 5. Vrsta strateške portfolio analize koju primjenjuju hotelska poduzeća (u %)	37
Grafikon 6. Mišljenje ispitanika oko razloga zbog čega je faza implementacije strategije najzahtjevnija u procesu strateškog menadžmenta	41
Grafikon 7. Broj strategija koje su ispitanici do sada implementirali u poslovanje svog hotelskog poduzeća (u %)	41
Grafikon 8. Uspješno implementirane korporacijske strategije u hotelska poduzeća (u %)	42

## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja, Petar Dubelj, 0081158832, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni/diplomski rad pod naslovom: **FORMULIRANJE I IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNIH STRATEGIJA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**, na studiju: **Poslovne ekonomije**, izradio samostalno, pod mentorstvom **prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž**.
- Sam u izradi koristio navedenu literaturu i pri tome se pridržavao etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasan da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**.
- sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovao autorska prava

Ime i prezime studenta:  
**Petar Dubelj**

Potpis

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink that reads "P. Dubelj".

U Dubrovniku, 7.5.2024.