

# Mogućnosti korištenja modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti u okviru poslovnog planiranja

---

**Kosovec, Daniel**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:944294>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Analiza i poslovno planiranje**

**MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA MODELA RAZVOJA PODUZEĆA  
PREMA RELATIVNOJ EFIKASNOSTI U OKVIRU  
POSLOVNOG PLANIRANJA**

**Diplomski rad**

**Daniel Kosovec**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Analiza i poslovno planiranje**

**MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA MODELA RAZVOJA PODUZEĆA  
PREMA RELATIVNOJ EFIKASNOSTI U OKVIRU  
POSLOVNOG PLANIRANJA**

**PROSPECTS OF APPLYING THE FIRM RELATIVE EFFICACY  
DEVELOPMENT MODEL WITHIN BUSINESS PLANNING**

**Diplomski rad**

**Daniel Kosovec, 0067527585**

**Mentor: Dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, rujan 2019.**

## SAŽETAK

Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti autora Drage Gorupića pionirski je model razvoja poduzeća. Kao takvim, u ovome će se radu obraditi podloga modela u teoriji poslovnog planiranja kao i istraživanje o aktualnosti modela u današnjem poslovanju. Model služi za prognozu i dijagnozu poslovnog položaja nekog analiziranog poduzeća s ciljem identifikacije faze razvoja i kvalitete njegova poslovanja u identificiranoj fazi razvoja. Model se koristi i pripada području strategije i poslovnog planiranja. Shodno tome, u radu je obrađena tema strategije, procesa oblikovanja strategije i škola strategijskih misli, a s obzirom da Gorupićev model ima podlogu u teoriji sistema dotaknuto je i pitanje kompleksnosti i lanca vremena. Uz razvoj poduzeća, u promatranju strategije češće se spominje termin životnog ciklusa poduzeća. U radu su predstavljena oba modela te su definirane sličnosti i razlike među istima. Sa spomenutim ciljem istraživanja o aktualnosti upotrebe modela, donese su teorijske i praktične pretpostavke, kao i metodološki okvir na temelju kojeg je provedeno istraživanje i nakon kojeg su doneseni zaključci o temi.

Ključne riječi: Gorupić, razvoj, poduzeće, efikasnost, strategija

## **ABSTRACT**

The Firm relative efficacy development model by Drago Gorupić is a pioneer model of Firm development. As such, this paper will cover the background of models in business planning theory, as well as research into the relevance of this model in modern businesses. The firm relative efficacy development model is used to forecast and diagnose the business position of an analyzed company, in order to identify the development phase and quality of its operations in the determined development phase. Model is used and belongs to area of strategy and business planning. Accordingly, this paper deals with the topic of strategy, the process of shaping strategy and schools of strategic thinking, and given that Gorupic's model has a basis in system theory, the issue of complexity and the chain of time is also touched upon. In addition to firm development, the term company life cycle is often mentioned in the observation of strategy. Both models are presented in the paper and similarities and differences between them are defined. With the aforementioned aim of the research on the actuality of model use, theoretical and practical assumptions are made, as well as the methodological framework which makes the basis of the research conducted, and after which conclusions were drawn on the topic.

Keywords:

Gorupić, development, Firm, efficacy, strategy

Daniel Kosovec

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski rad

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 18.09.2019.

  
\_\_\_\_\_

(potpis)

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	8
1.1. Predmet i cilj rada .....	8
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja.....	8
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	8
2. STRATEGIJA I OBLIKOVANJE STRATEGIJE .....	10
2.1. Poimanje strategije i škole strategijske misli .....	10
2.1.1. Povijest razvitka strategije i poimanje strategije .....	10
2.1.2. Škole strategijske misli.....	12
2.2. Kompleksnost i lanac vremena .....	17
2.2.1. Uloga kompleksnosti u oblikovanju strategije .....	17
2.2.2. Uloga lanca vremena u oblikovanju strategije .....	21
2.3. Proces oblikovanja strategije.....	24
3. MODELI RAZVOJA PODUZEĆA .....	30
3.1. Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti .....	30
3.2. Modeli životnog vijeka poduzeća .....	35
3.2.1. Životni ciklus poduzeća.....	35
3.2.2. PAEI model životnog vijeka poduzeća .....	37
3.3. Usporedba modela razvoja poduzeća i modela životnog vijeka poduzeća .....	41
4. ISTRAŽIVANJE MOGUĆNOSTI UPOTREBE MODELA RAZVOJA PODUZEĆA PREMA RELATIVNOJ EFIKASNOSTI .....	43
4.1. Teorijske pretpostavke istraživanja.....	43
4.2. Praktične pretpostavke istraživanja.....	45
4.2.1. Osnovni podaci o Valamar Rivieri .....	45
4.2.2. Analiza poslovnog okruženja Valamar Riviere.....	46
4.3. Metodološki okvir istraživanja.....	48
4.3.1. Metode u istraživanju .....	48

4.3.2. Varijable u istraživanju.....	50
4.4. Rezultati i rasprava istraživanja .....	52
5. ZAKLJUČAK.....	56
POPIS LITERATURE.....	58
POPIS SLIKA.....	60
POPIS TABLICA .....	61
ŽIVOTOPIS.....	62



## **1. UVOD**

Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti pionirski je model razvoja poduzeća. Prvi se puta spominje 1961. godine i kao takav od tada nije doživio značajne preinake i/ili prilagodbe okruženju u kojem poduzeća posluju. U razdoblju od nepunih 60 godina, od trenutka stvaranja tog pionirskog modela, promjene u poslovanju, ali i poimanju upravljanja poduzećem doživjele su velike promjene. Dakako, i sam tip tržišne strukture u kojoj su tada poduzeća poslovala na području današnje Republike Hrvatske se promijenio, što ukazuje na potrebu za razmišljanjem o potrebnim promjenama ovog modela kako bi se prilagodio današnjem poslovanju koje je izloženo kraćem životnom vijeku poduzeća, agilnijim i bržim promjenama strateških pravaca u poslovanju, globalizaciji i drugim relevantnim poslovnim i političkim događajima.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti. Cilj diplomskog rada je istražiti mogućnosti upotrebe modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti u suvremenim uvjetima poslovanja. Nadalje, odredit će se prednosti i nedostaci modela, način vrednovanja mijena poslovnog razvoja poduzeća kroz kvantitativnu mjeru razvoja prilagođenu današnjoj poslovnoj praksi i poimanju pokazatelja uspješnosti poslovanja.

### **1.2. Izvori podataka i metode istraživanja**

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada koristit će se literatura iz sekundarnih izvora, znanstveni i stručni članci te publikacije iz područja relevantnog za istraživanje. Podaci koji će se koristiti u istraživanju biti će preuzeti sa poslovnog portala Poslovna Hrvatska, sa stranica Fine, kao i korporativnih stranica promatranih poduzeća. Metode koje će se koristiti uključuju metode deskripcije, indukcije, dedukcije, generalizacije, analize, sinteze.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od pet poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod u kojem je definiran predmet i cilj rada, opisani su izvori podataka i metode istraživanja te je dan uvid u sadržaj i strukturu rada. U drugome poglavlju čitatelja se upoznaje sa strategijom, njezinim poimanjem i školama strategijske misli, pojmovima kompleksnost i lanac vremena, kao i procesom oblikovanja strategije. Treće poglavlje čitatelja upoznaje sa modelom razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti, te modelima životnog ciklusa poduzeća. U sklopu tog poglavlja odrediti će se razlike i sličnosti među spomenutim modelima. Četvrto poglavlje čini srž ovog diplomskog rada. U njemu se postavljaju temelji za, ali i predstavljaju rezultati provođenja

istraživanja. Kroz teorijske pretpostavke istraživanja nudi se uvid u prednosti i nedostatke modela te kako će se oni minimizirati. Praktične pretpostavke i metodološki okvir istraživanja uključuju definiciju provođenja istraživanja kroz određivanje poduzeća kao primjera na kojem će isto biti provedeno i modela koji će se u istraživanju koristiti. U sklopu rezultata i rasprave istraživanja prezentirati će se rezultati i zaključci istraživanja. Posljednje poglavlje rada jest zaključak u kojem će se sumirati teorijska podloga rada i rezultati istraživanja, kao i donijeti zaključci o mogućnostima primjene modela u modernom poslovnom okruženju temeljeni na cjeloukupnom radu.

## **2. STRATEGIJA I OBLIKOVANJE STRATEGIJE**

### **2.1. Poimanje strategije i škole strategijske misli**

Pojam strategije najčešće vežemo uz poslovanje poduzeće. Shvaćamo ju kao put kojim poduzeće želi ostvariti poslovne pothvate. Kroz osobniji pogled netko strategiju spominje i shvaća kao generaliziranu životnu vještinu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Što je zapravo strategija, kako se razvila i dobila primjenu u poslovanju, te koje škole strategijske misli kao pogledi na isto postoje dotaknuti će se u poglavlju koje slijedi.

#### **2.1.1. Povijest razvitka strategije i poimanje strategije**

Krenuvši u razradu svakog pojma, pa tako i strategije kao krovnog pojma iz kojeg kasnije proizlazi i uz kojeg se veže Model relativne efikasnosti poduzeća valja spomenuti njegovu izvornost i podrijetlo. Najčešće se strategija veže uz riječ iz grčkog jezika, strategos, koja predstavlja osobu koja ima titulu generala. Prema toj teoriji strategiju bi valjalo definirati kao hijerarhiju zapovjednih odluka kojima se postiže određeni cilj.<sup>1</sup> Novije teorije koje pokušavaju pojednostavniti kompleksnost pojma strategija počele su se javljati u drugoj polovici i to kroz djelovanje američkog znanstvenika Henrya Mintzberga.<sup>2</sup>

Danas se strategija veže uz strateške epise, odnosno „strategon sophia“ što se prema Sun Tzuiu prevodi kao generalova mudrost, a isto prije spomenutu definiciju strategije objašnjava kao kompetencije za donošenje zapovjednih odluka kojima se želi postići određeni cilj.<sup>3</sup> Zanimljivo je kako se strategija u poslovanje zapravo preslikala iz ratnih krugova. Dvoje autora na kojima su moderni autori i strateški mislioci oblikovali strategiju poslovanja i modele koji se danas koriste jesu Sun Tzu sa svojom knjigom Umijeće ratovanja iz 4. stoljeća prije Krista, te japanski samuraj Miyamoto Mushasia sa djelom „Pet prstenova“ u kojoj spaja vojnu doktrinu i budističko učenje.<sup>4</sup> Zanimljivo je kako oba autora razmatraju duhovnu i fizičku razinu nerazdvojivih procesa oblikovanja i ostvarivanja strategije, odnosno prema njihovom cilju pripreme rata i vođenja rata. Uz spomenuta djela, kao povijesno značajnim djelom pokazala se i Knjiga promjena koja na temelju dinamike promjena yina i yanga omogućava dijagnostičku i prognostičku analizu vidljivih situacija.<sup>5</sup> Isto je postalo temeljem

---

<sup>1</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 41

<sup>2</sup> Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative science quarterly*, 21(2), str. 1

<sup>3</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 41

<sup>4</sup> Ibid., str. 42

<sup>5</sup> Ibid., str. 42

današnjih dijagnostičkih i prognostičkih modela koji se primjenjuju u analizi poslovanja poduzeća i industrija.

Osim istočnih mislioca i vojnih generala, važnim za razvoj i upoznavanje strategije kakvu danas poznajemo svoj je doprinos dao i euroljanin Carl Von Clausewitz koji u svojem djelu iz 19. stoljeća „O ratu“ navodi kako je jedini mogući ishod ratovanja pobjeda i to bezobzirno na posljedice.<sup>6</sup> Spomenuti individualci uvelike su utjecali na brojne znanstvenike koji su kroz stoljeća razmatrali strategiju ratovanja, a kasnije i poslovanja, te su bili glavni pokretači strategijske misli jer su njihove ideje ukorijenjene u brojne današnje teorije i modele. Pojava novih ideja i znanstvenih razmišljanja u 20. je stoljeću dovela do pojave i raznih škola strategijske misli koje su razvijale različite modele o poslovanju i strategiji poslovanja. Veliki doprinos sistematizaciji povijesti pristupa problemu oblikovanja poslovne strategije imao je već spomenuti Henry Mintzberg koji je istu temu obradio sa svojim suradnicima Ahlstrandom i Lampelom. U knjizi iz 1998. godine, „Strategic Safari, The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management“ autori izlažu teoriju strategije poduzeća razlikujući tri grupe škola strateške misli: preskriptivnu (temelji se na analitičkoj pozadini procesa odlučivanja), deskriptivnu (temelje se na opisu strateških koraka i poslovanja) i školu strategije kao konfiguracije vremena, mjesta i konteksta (obuhvaća temelje obiju prije spomenutih škola).<sup>7</sup>

Mintzbergovo djelovanje naglašeno je u području korporativne strategije. Pa tako uz istraživanje u području strategije poduzeća u kojem pozicionira škole strategijske misli, on u svojoj knjizi „The Rise and Fall of Strategic Planning“ objašnjava razloge važnosti strategije i njezina korištenja. Kao četiri razloga zašto je strategija bitna, on ističe:

- strategiju kao plan kojim se želi odraditi akcija koja uključuje pobošljanje trenutnog položaja;
- strategiju kao obrazac djelovanja kojim se želi postići akcija;
- strategiju kao održiva pozicija koju valja zauzeti unutar industrije kako bi se poduzeće moglo identificirati;
- strategiju kao određenje sustava vrijednosti poduzeća kroz misiju, viziju i ciljeve.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 42

<sup>7</sup> Ibid., str. 42

<sup>8</sup> Mintzberg, H. (1999). The rise and fall of strategic planning. Free Press, str. 23-27.

Uz ovakvo razmišljanje i poimanje strategije usko se veže i definiranje strategije kakva se spominje u većini literature. „Strategija se poima kao organizacijsko stremljenje, određenje konkurentskog područja, dinamičko usuglašavanje vanjskih i unutarnjih situacija i to kao središnji nositelj konkurentskih prednosti i kao odraz organizacijskih razina poduzeća.“<sup>9</sup> Kroz Mintzbergove točke važnosti strategije ili kroz općenitu definiciju koju koristi literatura, strategija razmatra djelovanje poduzeća u unutarnjim i vanjskim okvirima njezina poslovanja. Veže se uz prognoziranje i dijagnosticiranje položaja unutarnjih i vanjskih stakeholdera te sumira snage i slabosti koji izviru iz poduzeća te prilike i prijetnje koje se nalaze u okruženju. Pomoću istog želi se ostvariti i/ili poboljšani poslovni položaj ili sigurniji poslovni položaj ovisno o aspiraciji dioničara i vlasnika poduzeća.

### **2.1.2. Škole strategijske misli**

Škole strategijske misli utemeljene su kroz doprinos znanstvenika, njihovih ideja i misli o strategiji poduzeća. Svaka od škola razmatra način na koje se strategija oblikuje i to se smatra glavnom odrednicom među školama. Doprinos sistematizaciji povijesti pristupa problemu oblikovanja poslovne strategije, kao što je spomenuto u prijašnjem poglavlju imao je Henry Mintzberg koji je istu temu obradio sa svojim suradnicima Ahlstrandom i Lampelom u knjizi iz 1998. godine, „Strategic Safari, The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management“.<sup>10</sup>

U knjizi je sistematizirano desetak škole strategijske misli zajedno sa svojim obilježjima i autorima koji su pridonijeli razvoju tih škola. Mintzberg je spomenute škole sistematizirao u tri različite grupe i to prema načinu njihova izučavanja. Preskriptivna škola temelji se na analitičkoj pozadini procesa odlučivanja i razmatra strategiju kroz situaciju u poduzeću kakva bi trebala stvarno biti, a ne kakva je aktualna. Deskriptivne škole strategijske misli temelje se na opisu strateških koraka i poslovanja, odnosno razmatraju formiranje i izradu strategije. Posljednja je škola strategije kao konfiguracije vremena, mjesta i konteksta i spoj je razmišljanja svih devet prijašnjih škola, odnosno preskriptivnih i deskriptivnih grupa škola.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 44

<sup>10</sup> Ibid., str. 42

<sup>11</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) Strategy Safari: The Complete Guide through Wilds of Strategic Management. New York. Free Press, str. 4-7

Prema Mintzbergu i koautorima škole strategijske misli jesu sljedeće:

*Tablica 1. Pregled škola strategijske misli i njihovih najistaknutijih pripadnika*

Škola dizajna	Chandler, Selznick, Christensen, Andrews, Bower, Rumelt, Hamermesh, Porter
Škola planiranja	Ansoff, Lorange, Ackoff, Steiner, Quinn
Škola pozicioniranja	Sun Tzu, Von Clausewitz, Schendel, Hatten, Porter, Henderson, Lampel, Brandenburger, Nalebugg, Pumpin
Škola poduzetništva	Schumpeter, Drucker, Collins, Moore
Kognitivna škola	Simon, March, Weick, Tversky, Kahneman
Škola učenja	Mintzberg, Hardy, Lindblom, March, Weick, Quinn, Prahalad, Hamel, Doz, Argryis, Senge
Škola moći	Allison, Pfeffer, Salancik, Astley
Škola kulture	Rhenman, Normann, Penrose, Barney
Škola okruženja	Hannan, Freeman
Škola konfiguracije	Chandler, Khandwalla, Mintzberg, Miller, Snow

Izvor: Fućkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 45

**Škola dizajna** nastala je zahvaljujući autorima poput Philipa Selznicka, Richarda Rumelta i Alfreda Chandlera. Njihova teza ka načinu oblikovanja strategije nastoji se zadovoljiti postizanjem ravnoteže između unutarnjih sposobnosti koje poduzeće generira svojom snagom i prilika koji se javljaju u vanjskom okruženju poslovanja poduzeća. Kako i sam Mintzberg navodi u svojoj knjizi „Strategy Safari“, škola dizajna i njezina obilježja u praksi su poznata kroz SWOT matricu koja razmatra snage i slabosti poduzeća iz njegove unutarnje okoline, te prilike i prijetnje iz vanjske okoline.<sup>12</sup>

**Škola planiranja** i njezine pretpostavke izuzetno su slične onima škole dizajna. Glavne odrednice škole planiranja jesu jasno definirani procesi i koraci koji se moraju odraditi kako bi se oblikovala strategija poduzeća i došlo do informacija bitnih za donošenje odluka o poslovanju. Za kreiranje strategije zadužen je kadar visoko obrazovanih zaposlenika u

<sup>12</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) Strategy Safari: The Complete Guide through Wilds of Strategic Management. New York. Free Press, str. 23-27

području strategijskog planiranja, a praksa u poduzećima je takva da većina ima i specijalizirane odjele za strategijsko planiranje koji usko surađuju sa Upravom poduzeća. Najutjecajniji autor ove škole svakako je H. Igor Ansoff koji je u svojoj knjizi „Corporate Strategy“ iz 1965. godine postavio pretpostavke i predstavio ideje ove škole strategijske misli.<sup>13</sup>

**Škola pozicioniranja** opisuje oblikovanje strategije kao analitički proces. Razvoju ove škole doprinio je Michael Porter sa svojim djelom „Competitive Strategy“ iz 1980. godine. Škola pozicioniranja prihvaća većinu teza koje iznose škole dizajna i planiranja, ali i dodaje kako je strategija izuzetno važna za poslovanja poduzeća (kako kratkoročno, tako i dugoročno) te na strategije organizacija i poduzeća u raznim industrijama gleda kao na mogućnost odabira ispravne strategije ovisno o načinu na koji se želi djelovati. Kao glavne odrednice škole pozicioniranja navode se:

1. Strategije jesu generičke i uobičajene pa je moguće odabrati pravu strategiju za specifičnu poziciju na tržištu
2. Tržište je ekonomsko i kompetitivno.
3. Proces izrade strategije odabir je generičke strategije na tržištu baziran na analitičkim kalkulacijama.
4. Analitičari jesu glavna karika ovog procesa jer menadžment opskrbljuju informacijama na temelju kojih oni kontroliraju donošenje odluka.
5. Ovakvim procesom strategije se u potpunosti oblikuju i implementiraju, a struktura tržišta traži točno određene generičke strategije za određene organizacijske strukture.<sup>14</sup>

**Škola poduzetništva** na strategiju gleda kao na vizionarski proces pojedinca zaduženog za uspjeh cijele organizacije. Centralni koncept ove škole je vizija koju se prikazuje kroz mentalni pogled individualca – lidera na organizaciju. Vizija se razmatra kao promišljanje i svijest lidera o aktivnostima koje se moraju poduzeti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije i poduzeli ispravni koraci u situacijama u kojima se poduzeće može pronaći. U glavi poduzetnika, vizija se pojavljuje kao slika, a ne kao razrađeni plan temeljen na brojevima i

---

<sup>13</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) Strategy Safari: The Complete Guide through Wilds of Strategic Management. New York. Free Press., str. 47-50

<sup>14</sup> Ibid., str. 85

činjenicama. Isto se objektivno prikazuje kroz poslovni plan kada pojedinac – lider – poduzetnik kreće u realizaciju svoje ideje i ostvarivanje vizije.<sup>15</sup>

**Kognitivna škola** na proces oblikovanja strategije gleda kao na mentalni proces. Razvoj ove škole strategijske misli temelji se na premisi spoznavanja procesa razmišljanja stratega kao procesa koji prethodi donošenju zaključaka i poslovne odluke. Korijene vuče iz kognitivne psihologije, a vodeći predstavnici ove škole jesu Simon, March, Tversky i danas izuzetno popularni nobelovac Daniel Kahneman, autor djela „Misliti, brzo i sporo“. Model kognitivne škole temelji se na informacija koje strateg posjeduje kako bi mogao odlučivati, što više informacija mu je poznato to će moći realnije razmišljati o situaciji o kojoj odlučuje i donijeti kvalitetniju odluku.<sup>16</sup>

Osnovna premisa **škole učenja**, kako njezino ime i govori, jest učenje. Kontinuiranim ponavljanjem procesa odlučivanja i donošenja strategije do stratega dolaze nove informacije i on zapravo na temelju ponavljanja procesa s vremenom uči i postaje sposobniji i iskustveniji te prema ovoj školi njegov će proces odlučivanja nakon svakog učenja biti bolji i kvalitetniji. Strategije, kao i ljudi mogu napredovati i razvijati. Učenje iz neuspjeha važnije je od učenja iz uspjeha, a na razini organizacije valja spomenuti kako se znanje nerijetko iz dijela organizacije s vremenom prenosi na cijelu organizaciju ukoliko je organizacija dovoljno agilna za prihvaćanje promjena i prenošenje znanja. Istim se postiže fluktuacija najvažnijih informacija u one odjele kojima se one najbitnije i koje mogu dovesti do cjeloukupnog napretka cijele organizacije. Kao autori bitni za razvoj ove škole strategijske misli jesu Quinn, Prahalad, Lindblom, Hardy i drugi.<sup>17</sup>

**Škola moći** u promišljanja o strategiji uvodi moć i politiku dok su prijašnje škole, izuzev škole učenja, isto zanemarivale. Na oblikovanje strategije gleda na proces pregovaranja odnosno korištenja utjecaja organizacije i njezine veličine kroz politiku i moć za postizanje ciljeva organizacije. Kao dvije vrste moći koju organizacija može koristiti, predstavnici ove škole ističu mikro moć koja razmatra odnosu i moć u organizaciji te makro moć koja

---

<sup>15</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) Strategy Safari: The Complete Guide through Wilds of Strategic Management. New York. Free Press., str. 124-125

<sup>16</sup> Ibid., str. 150-152

<sup>17</sup> Ibid., str. 176-180



razmatra korištenje moći izvan organizacije u vanjskom okruženju. Predstavnici škole moći jesu Allison, Pfeffer, Salancik i Astley.<sup>18</sup>

**Škola kulture** kada govorimo o oblikovanju strategije zrcalna je slika školi moći. Socijalna slika poduzeća i njezine vrednote djelovanja ogledaju se kroz korporativnu kulturu. Ista je „otkrivena“ 80-tih godina 20. stoljeća kada se pokazalo da Japanske korporacije zahvaljujući implementaciji korporativnih pravila i razvijanju korporativne kulture ostvaruju pozitivnije poslovne rezultate od ostalih. Prema školi kulture strategija se oblikuje zahvaljujući socijalnim procesima koje se temelje na vrednotama usklađenima na razini poduzeća. Korporativna kultura ostvaruje se prihvaćanjem vrijednosti, misije i vizije te težnje ka ostvarenju postavljenih poslovnih ciljeva na razini cijelog poduzeća, a isto jesu glavne premise škole kulture koje su postavili predstavnici ove škole poput Rhenmana, Normanna i Barneya.<sup>19</sup>

**Škola okruženja** utemeljila je oblikovanje strategije kao reaktivan proces prilagodbe poduzeća na promjene u okolini i razmatranje prilika i prijetnji koje dolaze iz vanjskog okruženja poduzeća i koje bi na njegovo poslovanje moglo imati utjecaj. Sam naziv ove škole govori o važnosti koje ona pridaje okruženju u kojem poduzeća posluju i načinu na koji škola okruženja razmatra oblikovanje strategije. Istaknuti predstavnici ove škole strategijske misli su Hannan i Freeman.<sup>20</sup>

**Škola konfiguracije**, škola je strategijske misli za koju Mintzberg iznosi kako je spoj preskriptivnih i deskriptivnih škola te ima obilježja svih dosad predstavljenih devet škola. Postoje dvije glavne strane ove škole. Jedna se veže uz transformaciju, a druga uz proces konfiguracije. Transformacija opisuje proces oblikovanja strategije, dok konfiguracija promatra cijelu organizaciju i njezino okruženje. Škola konfiguracije opisuje relativnu stabilnost strategiju unutar zatečenog stanja u organizaciji, koji se s vremenom mijenja ususret promjenama u okruženju i poslovanju i pokreće novi ciklus transformacije i konfiguracije.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide through Wilds of Strategic Management*. New York. Free Press., str. 234-236

<sup>19</sup> Ibid., str. 270-271

<sup>20</sup> Ibid., str. 286-291

<sup>21</sup> Ibid., str. 302-306

## **2.2. Kompleksnost i lanac vremena**

### **2.2.1. Uloga kompleksnosti u oblikovanju strategije**

Pojam kompleksnosti važan je sastojak oblikovanja strategije. Polazi iz teorije sistema koja na suvremeni način objašnjava realnost. Teorija sistema u okviru oblikovanja strategije i poslovne analize na poduzeće gleda kao na sistem koji je predstavljen iz okruženja izdvojenim skupom entiteta koji su na određeni način i s određenom svrhom međusobno povezani.<sup>22</sup> Spomenuta teorije na poduzeće gleda kao na jedinstveni sustav koji djeluje u okolini i mora razmatrati signale koji dolaze iz okoline kako bi osigurao sigurno poslovanje i opstanak poduzeća.

U pozadini teorije sistema stoji pojam kompleksnosti. Kompleksnost objašnjava nemogućnost određivanja vjerojatnosti nastupanja događanja u okruženju, a koji bi mogli imati utjecaj na poslovanje nekog poduzeća.<sup>23</sup> Pa tako poduzeće može biti izloženo raznim rizicima i opasnostima koje dolaze iz okoline, ali stvaran utjecaj i ishod tih istih rizika na poslovanje poduzeća nemože se odrediti. Uz kompleksnost javlja se povezani pojam - kompliciranost. Komplicirani događaj je onaj kojem je moguće odrediti ishod i za koji su poznati odnosi među elementima. Poduzeće ne predstavlja komplicirani sustav jer takvim ono onda nebi moralo mitigirati rizike, razmatrati okruženje i odnose sa stakeholderima jer bi svi događaji i ishodi bili poznati. Zbog istih razloga kompleksnost predstavlja ključan izvor za oblikovanje strategije i postavljanje na tržištu među konkurencijom, kupcima, dobavljačima i ostalim stakeholderima koji na određeni način oblikuju poslovanje poduzeća i njegov poslovni rezultat. U literaturi se koja promatra pojam kompleksnosti i teoriju sistema navodi se kako je rastuća kompleksnost rezultat povećane diferencijacije elemenata u sistemu.<sup>24</sup> Isto se može objasniti kroz povećani broj dobavljača proizvodnih inputa, ili kroz pojavu nove konkurencije na tržištu, ili spajanje dvaju konkurentskih poduzeća jer sve navedeno dovodi do promjena u strukturi odnosa koje su bile poznate prije tih događaja, a promijenile su se sa nastupom nekih od događaja koju su spomenuti. Takvi procesi povezani s diferencijacijom i koji uzrokuju povećanu kompleksnost, kako navode Afanasjev (1973.) i Pusić (1974.), prisutni su u svim organskim i socijalnim sustavima te se pojavljuju različitom dinamikom.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Masmedia, Zagreb., str. 16

<sup>23</sup> Ibid., str. 18

<sup>24</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 15

<sup>25</sup> Pusić, E. (1974). Razvedenost i povezanost: teoretski problemi samoupravnog modela. Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU. Zagreb., str. 9

Svaki element koji gradi sistem i ima utjecaj na njegovu razinu kompleksnosti određen je dinamikom. Dinamika sugerira postojanje trenutka u vremenu u kojem element počinje djelovati na sistem, ali i trenutak u kojem on prestaje djelovati, odnosno u kojem dolazi do promjena u načinu djelovanja na sistem. Dinamika određuje životni vijek elemenata i u svakoj od faza ciklusa mogući su različiti utjecaji elemenata sustava na potencijal i razvoj cjeline koja je predstavljena sistemom.<sup>26</sup> Isto se može prikazati primjerom zakonodavnim promjenama koje imaju utjecaj na poslovanje nekog poduzeća. Poduzeće iz primjera svoje je poslovanje podredilo i usmjerilo postojećem zakonodavnom okviru, a vremenskim odmakom i pojavom novih zakonskih propisa dužno je mijenjati koncepciju svojeg poslovanja kako nebi zaostajalo za konkurencijom ili bilo pravno sankcionirano. Takva je promjena rezultat dinamike okruženja i promjene odnosa među elementima, a rezultat odluke je povećana razina kompleksnosti. Možemo reći kako je kompleksnost čine svi entiteti koji okružuje poduzeće - sistem i s kojima ono ima neke odnose. Kompleksnost ima veliki utjecaj na donošenje operativnih i strateških odluka koje donosi menadžment. Raščlanbom kompleksnosti sistema i poznavanjem njezina sadržaja menadžment može donijeti kvalitetniju odluku za buduće poslovanje poduzeća.

Pojam koji usko vežemo uz komplektnost i teoriju sistema jest razvitak. Razvitak poduzeća ostvaruje se procesom upravljanja i on osigurava opstojnost poduzeća u dugom roku i ukazuje na pravi smjer poslovanja. Proces upravljanja ukazuje na postojanje potrebe za promjenom unutar sistema i na učenje sistema da i/ili pravovremenim akcijama, reakcijama – promjenama sebe, i/ili okruženja bude sposoban prilagoditi se promjena uvjeta i odnosa među elementima kako bi ostvario svoju svrhu i cilj postojanja sistema.<sup>27</sup> Proces upravljanja povezuje događaje koji su se događali u prošlosti, koji se odvijaju u sadašnjosti i onih koji će se dogoditi u budućem poslovanju sistema – poduzeća. Spomenuti proces ostvaruje se transformacijom informacija iz prošlosti, sadašnjosti i budućnosti unutar promišljanja o sistemskom razvitku, i budućim koracima kojima je poduzeće usmjereno kako bi ostvarilo korporativne vrednote kao što su strateški ciljevi, misija i vizija poslovanja poduzeća.<sup>28</sup> Taj proces koji obuhvaćava dosad spomenute pojmove razvitka sistema i rastuće kompleksnosti koja se pojavljuje kao rezultat dinamike okruženja u tri dimenzije vremena (prošlosti,

---

<sup>26</sup> Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Masmedia, Zagreb., str. 54-56

<sup>27</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 15-16

<sup>28</sup> Ibid., str. 17-18

sadašnjosti i budućnosti) obuhvaćen je pojmom lanca vremena, a detaljnije će biti obrađen u poglavlju 2.2.2.

Proces upravljanja predstavljen je potrebom za promjenom sistema i na učenje sistema. Pojmom tehnologija upravljanja predstavljena je cjelina poznatih sposobnosti kontrole iniciranja i korištenja unutarnjih i vanjskih procesa diferencijacije i integracije kojima se želi postići relativno stabilna i trajna razvojna putanja sistema za postizanje što kvalitetnijeg odnosa sa unutarnjim i vanjskim okruženjem poduzeća.<sup>29</sup> Pomoću tehnologije upravljanja provodi se ideja o procesu upravljanja i za poduzeće se stvaraju uvjeti koji će mu omogućiti sklad sa okolinom i prosperitetni razvitak. Upravljačka pravila integralni su dio upravljačke tehnologije i pomoću njih se kontrolom unutarnje i vanjske kompleksnosti teži uspostaviti dinamičko suglasje između poduzeća i kompleksnog okruženja objašnjenog pojavom novih diferencirajućih događaja. Suglasje među spomenutim stranama može se postići:

- internalizacijom vanjske kompleksnosti u unutarnje okruženje;
- eksternalizacijom unutarnje kompleksnosti u okruženje;
- kombinacijom internalizacije i eksternalizacije.<sup>30</sup>

Zbog promjene kompleksnosti i turbulencija u okruženju nužna je promjena upravljačkih pravila. Rastom kompleksnosti potrebno je stvarati nova upravljačka pravila jer postojeća prestaju vrijediti te ograničavaju poduzeće u daljnjem razvitku, uništavaju razvojni potencijal elemenata sistema i uzrokuju cjelovitu razvojnu procesno-funkcionalnu nesposobnost. Poduzeće, kao što je već napomenuto, iz okruženja, bilo užeg ili šireg, zbog postojanja dinamike sistema očekuje turbulencije i promjene među odnosima elemenata koji čine sistem. Porastom kompleksnosti dolazi do nesklada među elementima i upitan je daljnji razvojni put sistema. Stoga se poduzeće mora prilagoditi novoj razini kompleksnosti i turbulencijama koju su se pojavile te odrediti nova integracijska pravila kako bi si osigurao razvojni put kojim bi mogao oblikovati strategiju za budućnost. U literaturi isto je poznato kroz „S“ oblikovni proces diferencijacije i integracije kojim sistem da bi prešao na nova integracijska pravila koja mu nude mogućnost za eksternalizaciju ili internalizaciju više razine kompleksnosti on mora slijediti „S“ oblikovni razvitak.<sup>31</sup>

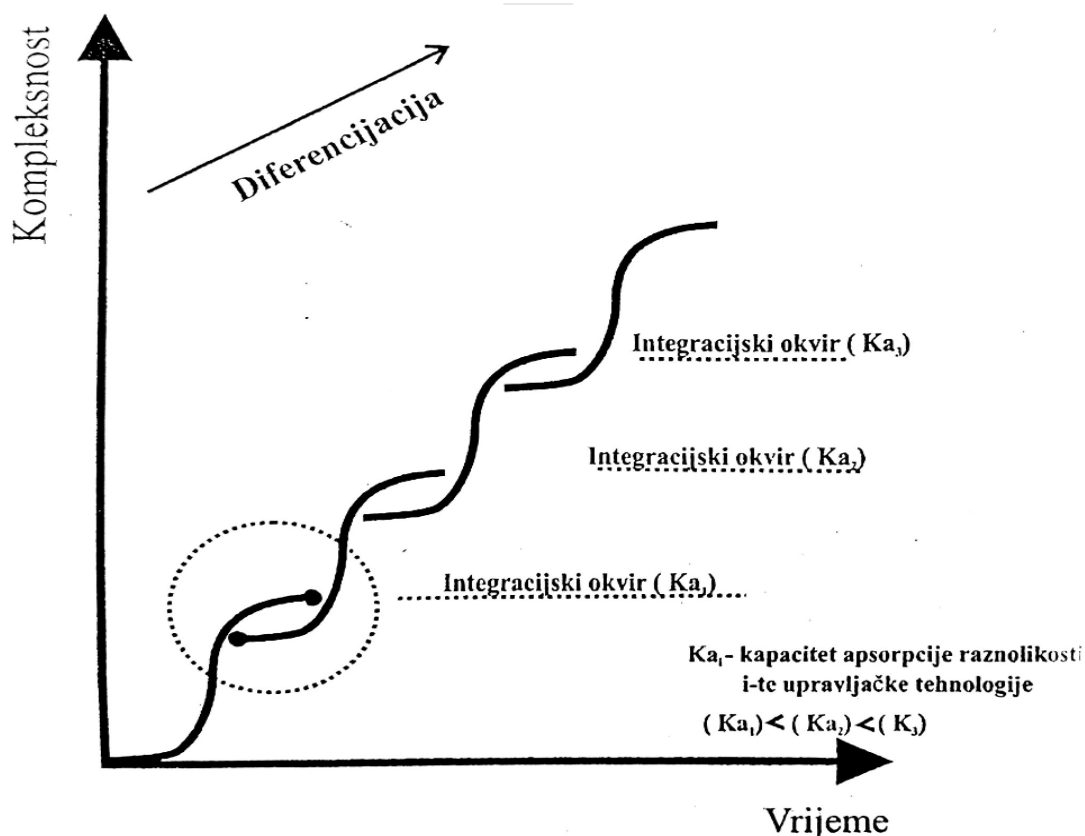
---

<sup>29</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 18

<sup>30</sup> Ibid., str. 18-20

<sup>31</sup> Ibid., str. 20

Slika 1. „S“ oblikovni proces diferencijacije i integracije



Izvor: Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 19

„S“ oblikovni razvitak predstavljen je integracijskim okvirom koji čini skup integracijskih pravila koji omogućuju poduzeću – sistemu pomak sa postojeće razine u kojoj je ugrožen njegov razvitak na više razine u kojoj sistem ispravlja svoje stanje i vraća se na ispravni razvojni put.<sup>32</sup> Svaki sistem ne posjeduje jednake karakteristike koje mu mogu omogućiti prevladavanje ovakvog stanja. O istom ovise razlike u morfologiji, strukturi, procesima i funkcijama sistema. Generalno, postoje tri vrste aktivnih sistema i njihovih reakcija u prevladavanju stanja nužne promjene integracijskih pravila:

- reaktivni sistemi – usmjereni su na održavanje stanja internalizacijom vanjske kompleksnosti; djeluju kao sljedbenici, čekaju na promjene u okruženju i razmatraju kako će se okolina prilagoditi promjenama;
- proaktivni sistemi – usmjereni na promjene i funkcije i položaja eksternalizacijom vlastite kompleksnosti; djeluju kao inovatori, ovakvu situaciju vide kao priliku za repositioniranje i ostvarivanje konkurentskih prednosti;

<sup>32</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 20

- kombinirani sistemi – usmjereni su na održavanje položaja kao konačnog cilja.<sup>33</sup>

Integracijska pravila određuju upravljanje nekog sistema. Ona omogućuju poduzeću da kroz situacije porasta kompleksnosti i diferencijacije, uspostavom nove razine integracijskih pravila, prođe nesmetano i nastavi graditi svoj razvojni ciklus. Dinamika promjena vodi nas pojmu lanca vremena koji omogućuje razlikovanje prošlih, sadašnjih i budućih stanja u kojima se sistem nalazi te nudi mogućnost za oblikovanje dinamike poslovnog upravljanja čime čini temelj za proces poslovnog planiranja i oblikovanja strategije.

### **2.2.2. Uloga lanca vremena u oblikovanju strategije**

Lanac vremena proces je koji vežemo uz razvitak sistema i pojam rastuće kompleksnosti sistema. On objašnjava promjene do kojih dolazi u okruženju poduzeća u tri vremenske dimenzije, a to su događaji iz prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.<sup>34</sup> Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju lanac vremena omogućuje dinamičke procese u poslovnom upravljanju odnosno omogućuje da poduzeće razlikuje događaje koji uvjetuju njegovo poslovanje u tri dimenzije vremena. Također, na principu lanca vremena razvijen je i „S“ oblikovni proces diferencijacije i integracije kojim poduzeće mijenja svoja integracijska (upravljačka) pravila i dolazi u novu fazu poslovanja uspostavom novih pravila, a temeljenih na iskustvima i očekivanjima iz prošlih, sadašnjih, te budućih događaja.

Igor Ansoff, rusko-američki znanstvenik, nazivan ocem strateškog poslovnog upravljanja problematiku lanca vremena i upravljačko/organizacijske otvorenosti. Vodio se mišlju kako je poslovno upravljanje cilju usmjerena transformacija informacija u akcije i to na dvije razine, informativnoj i djelatnoj.<sup>35</sup> Ansoff je razlikovao tri tipa organizacijske otvorenosti. Njima pokazuje različitost i povezanost informativne i djelatne perspektive u različitim okruženjima; i to prema razini korištenja poznatih informacija i djelatnih iskustava u procesu stvaranja budućnosti, te sposobnosti istraživanja budućnosti i pronalaženja novih razvojnih djelovanja. Prema Ansoffu, tipovi organizacijske otvorenosti jesu sljedeći:<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 19-20

<sup>34</sup> Ibid., str. 20-21

<sup>35</sup> Ibid., str. 23

<sup>36</sup> Ibid., str. 23-24

- **TIP I – prošlost kao potpuni oslonac pri oblikovanju budućnosti**

U ovom tipu lanca vremena budućnost se temelji na hipotezi vremenske stabilnosti. Pretpostavlja se da će sistem uzroka koji je prouzročio sadašnjost nastaviti djelovati kroz vrijeme do trenutka u kojem završava prognostičko razdoblje uz uzroke i posljedice jednake onima iz prošlog razdoblja. Budućnost se gradi ponavljanjem iskustava iz prošlosti. Na kontekstualnoj razini poduzeća, tehnologije poslovnog upravljanja u ovim uvjetima ostvaruju se pomoću financijskog i dugoročnog planiranja.

- **TIP II – prošlost je najvećim dijelom oslonac pri oblikovanju budućnosti**

U ovom tipu lanca vremena budućnost se i dalje najvećim dijelom formira na temelju prošlosti, ali postoje mogućnost pojave promjena koje su uzrokovane primjenom prošlih iskustava. Pojavljuje se dijagnostička razina formiranja budućnosti gdje se djelomično razmatraju uzročno-posljedične veze iz prošlosti te se za prognostički period pokušava odrediti, na temelju prošlosti, najbolji mogući procesi za budućnost. Ovaj se tip tehnologije poslovnog upravljanja ostvaruje pomoću strategijskog planiranja, a strategijski plan predstavlja temeljni upravljački instrument.

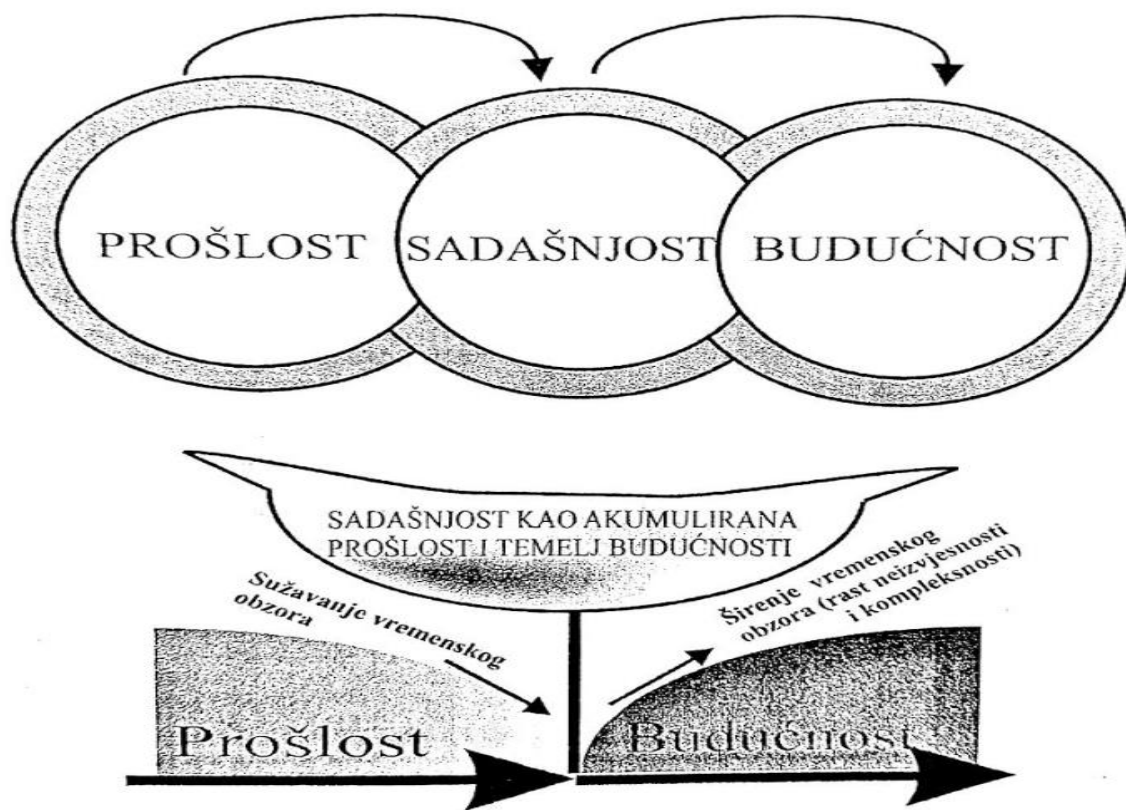
- **TIP III - prošlost je najvećim dijelom zanemariva pri oblikovanju budućnosti**

Ovaj tip lanca vremena temelji se na istraživanju budućnosti pomoću heurističkih metoda. Na okruženje se počinje gledati kao na kompleksan, a ne kompliciran svijet u kojem se budućnost istražuje scenarijima, simulacijama i strateškim igrama. Za odlučivanje se ne nudi jedinstveno rješenje već više suboptimalnih rješenja. Tehnologije poslovnog upravljanja koje se koriste u ovom tipu lanca vremena jesu strategijsko upravljanje, strategijsko upravljanje s ranim upozorenjem i cjelovito upravljanje.

Preslikom ideja organizacijske otvorenosti na koncepcijski prikaz lanca vremena možemo zaključiti kako različiti lanci vremena zahtijevaju različite prilagodbe u rješenjima za svladavanje kompleksnosti i njima pripadajuće tehnologije upravljanja na razini spoznavanja odnosa i povezivanja vremenskih dimenzija te poslovnog upravljanja i planiranja. Za sistem je nužno zamijeniti postojeću razinu integracijskih pravila i tehnologija poslovnog

upravljanja kako se nebi našao u situaciji likvidacije. Neprepoznavanje situacije u kojoj je potrebno učiniti korak prelaska na višu razinu integracijskih pravila i prilagoditi se kompleksnosti koja okružuje poduzeće, to će poduzeće učiniti ranjivim i pogodnim za neutralizaciju od strane konkurenata koji su prepoznali priliku i prilagodili svoj razvojni put uspostavljanjem novih organizacijskih pravila prelaskom na nove tehnologije poslovnog upravljanja.<sup>37</sup>

Slika 2. Konceptijski prikaz lanca vremena



Izvor: Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 25

<sup>37</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 25



### 2.3. Proces oblikovanja strategije

Oblikovanje strategije jedan je od ključnih procesa u poslovanju, na razini cijele organizacije ili na razini strateških poslovnih jedinica, a koji omogućuje lakše ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća i pravilnog pozicioniranja u odnosu na okolinu. Proces oblikovanja strategije kompleksan je proces donošenja odluka u kojem donosioci odluka, najčešće vrhovni menadžment, na temelju dostupnih informacija moraju donijeti najbolje odluke za svoje poduzeće i snositi odgovornost za posljedice tih odluka. Odlučivanjem se prelazi iz jednog stanja u neko drugo, novo stanje, i ono za poduzeće predstavlja novu poslovnu situaciju u kojoj poduzeće kreće u novo područje razvojnog funkcioniranja.<sup>38</sup> Prema literaturi odluke se mogu diferencirati na brojne načine. Najčešće se spominju inovativne i rutinske odluke, vrijednosne i razvojne odluke te strategijske, taktičke i operativne odluke.<sup>39</sup>

Proces donošenja odluka u literaturi je definirani proces koji započinje identifikacijom razvojnih potencijala, a završava odlukom kao obvezom prema provedbi akcije.<sup>40</sup> Koraci u procesu donošenja odluka koji se najčešće spominju u literaturi jesu:<sup>41</sup>

1. Uočavanje pojavnog oblika problema
2. Dijagnostička analiza problema
3. Prognostička analiza problema
4. Odluka o nastavljanju procesa odlučivanja
5. Postavljanje alternativa za rješavanje problema
6. Vrednovanje alternativa
7. Donošenje odluke
8. Provođenje odluke
9. Kontrola premisa i kontrola provođenja
10. Analiza odstupanja i korekcija odluke

Kao najvažniji korak u procesu odlučivanja ističe se peti korak u kojemu su predložena rješenja za rješavanje problema. Alternative, ili rješenja jesu moguće odluke između kojih postoji izbor za odlučivanje od kojih bi u konačnici onaj na koji će pasti izbor trebao biti

---

<sup>38</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 57

<sup>39</sup> Ackoff, R. L., & Sasini, M. W. (1968). Fundamentals of operations research.

<sup>40</sup> Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. Administrative science quarterly, 21(2)

<sup>41</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 58

rješenje pojavnog oblika problema.<sup>42</sup> Svaka alternativa nudi drugačiji izbor među rješenjima i odabir između alternativa ovisi o menadžmentu koji donosi odluku. Njihov izbor temeljiti će se na željama, potrebama i mogućnostima vezanima uz svaku od alternativa i što one donose za rješenje pojavnog problema.

Izvor za proces odlučivanja i donošenja odluka, a time i potrebe za oblikovanjem strategije leži u postojanju nekog problema. Problem je poremećajna situacija u kojoj dolazi do odstupanja između planiranog i ostvarenog rezultata.<sup>43</sup> Takav događaj može imati loš utjecaj na poslovanje poduzeća i može ugroziti buduće poslovne procese. Stoga, pojava problema traži brzu reakciju u vidu dijagnoze izvora, odnosno uzroka problema i prijedlog za rješavanje nastale situacije u vidu prognoze alternativnih rješenja. Odabir među alternativama mora omogućiti poduzeću povratak na ispravan razvojni put, ali on nije uvijek jednostavan.<sup>44</sup>

Proces prepoznavanja pojavnog oblika problema početni je dio procesa odlučivanja, a on završava odabirom jedne alternative, više alternativa, ili rang listom alternativa poredanima po prioritetima.<sup>45</sup> Zadatak alternative jest sprječavanje daljnjeg razvoja nepoželjnog događaja, odnosno problema u njegovom pojavnom obliku. Problem je najčešće predstavljen rizikom i opasnošću, ali za poduzeće može predstavljati i priliku u vidu uočavanja prijetnji u postojećem okruženju i repozicioniranje u odnosu na konkurenciju i nastale probleme. Nastavno na identifikaciju problema, do procesa izbora među alternativama koji će dovesti do minimiziranja nastalih poremećaja kreće se dijagnosticiranjem uzroka problema u poduzeću i njegovoj okolini te prognozom budućeg razvitka poduzeća i njegovih ključnih djelova poslovanja.

Proces dijagnoze uzroka problema u procesu odlučivanja temelji se na analizi sadašnjeg stanja poduzeća i njegova poslovnog djelovanja i razvitka ostvarenom u prošlosti. U procesu dijagnoze situacije jasna je pojavnost povratne veze u vidu kontrole kroz naknadnu i usporednu kontrolu čiji je cilj identifikacija uzroka odstupanja i povratak u stanje koje će omogućiti normalan nastavak poslovanja.<sup>46</sup> Naknadna kontrola je proces koji se provodi po dovršetku neke aktivnosti, a omogućuje utvrđivanje učinaka i učinkovitosti pojedinih akcija s ciljevima koji su postavljeni. Za razliku od naknadne kontrole, proces usporedne kontrole

---

<sup>42</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 68

<sup>43</sup> Ibid., str. 58

<sup>44</sup> Ibid., str. 58

<sup>45</sup> Ibid., str. 62

<sup>46</sup> Ibid., str. 62

provodi se tijekom nastupa određene aktivnosti i tokom tog procesa se utvrđuju učinci i učinkovitosti pojedinih akcija s postavljenim ciljevima. Time je ovaj proces naknadne kontrole puno skuplji i složeniji od naknadne kontrole, ali puno ranije pruža kvalitetne informacije koje se mogu iskoristiti u procesu odlučivanja.<sup>47</sup>

Prije postavljanja alternativa, njihovog vrednovanja i mogućnosti odabira čime praktički završava proces odlučivanja valja provesti i prognostičku analizu problema. Prognozom se razmatra budući razvitak poduzeća i njegovog poslovanja. Ključan odgovor koji se želi dobiti prognostičkom analizom jest detekcija područja u poslovanju koja za poduzeće mogu u budućnosti predstavljati izvor određenog problema. Ovakva metoda anticipativne metode u kojoj se do problema želi doći prije nego što je on i nastao za poduzeće je izuzetno zahtijevan i skup proces, ali u konačnici on može spriječiti nastup opasnosti koje vrebaju na poduzeće iz njegovog užeg ili šireg okruženja.<sup>48</sup>

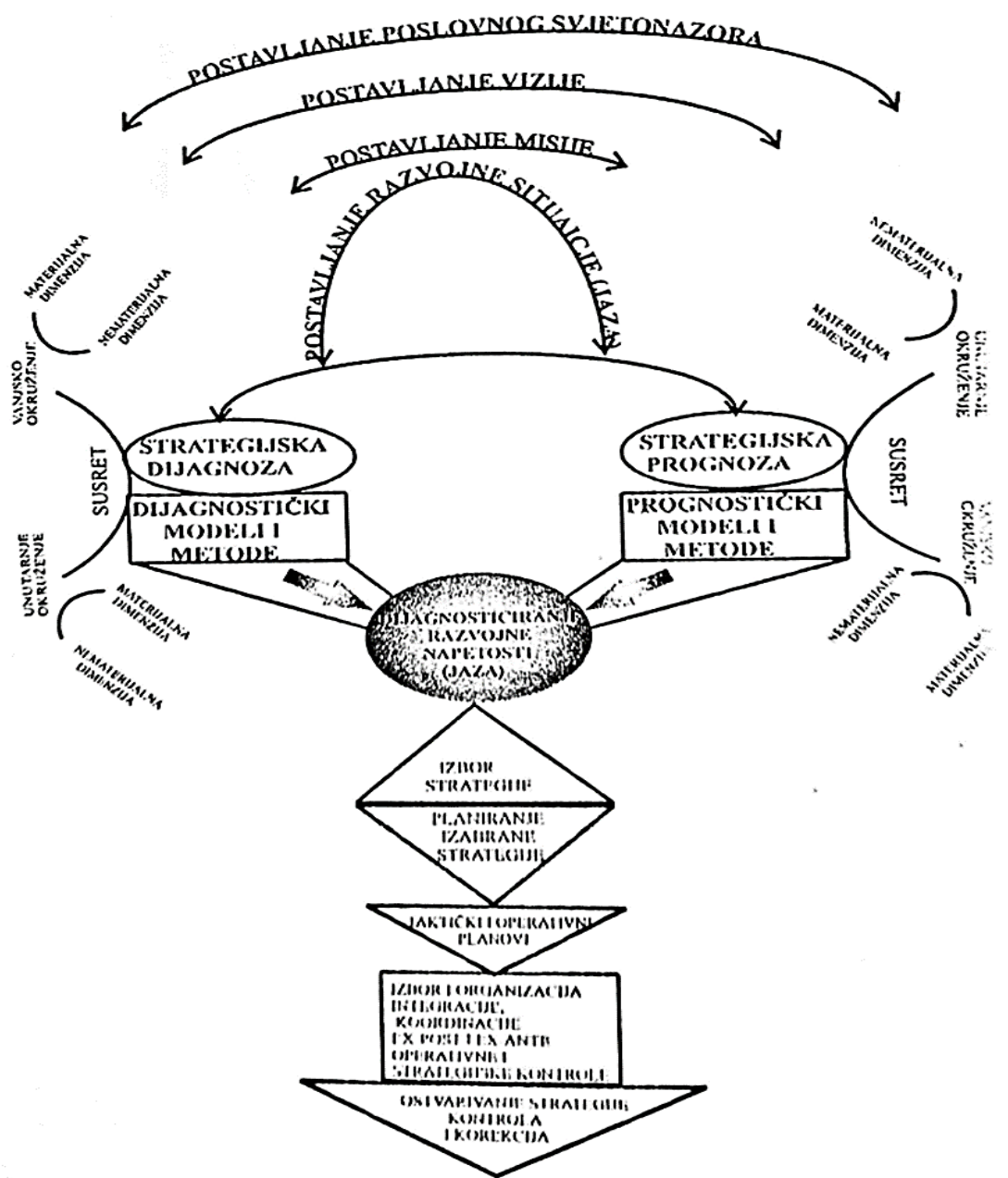
Proces odlučivanja uključujući dijagnostičku i prognostičku analiza temelj su procesa oblikovanja strategije. Na temelju informacija koji se dobivaju iz dijagnostičkih i prognostičkih modela mogu se uvidjeti snage i slabosti iz poduzeća te prilike i prijetnje koje dolaze iz vanjskog okruženja poslovanja. Uz sustav vrednota koji čini temelj poslovanja poduzeća, a jednim dijelom je i on dio strategije poduzeća, informacije iz SWOT matrice temelj su odlučivanja o strategiji poduzeća. Važno je prepoznati probleme i prije nego što su nastali kako bi se poduzeća čim ranije mogla pravilno pozicionirati na tržištu i omogućiti si određeni nivo konkurentske prednosti pred konkurencijom. Proces oblikovanja strategije izuzetno je povezan i sličan procesu odlučivanja. On obuhvaća proces pripreme i proces donošenja odluke o izboru strategije poslovne transformacije, a cijeli je proces sumiran na *Slici 3. Proces oblikovanja strategije*

---

<sup>47</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 63

<sup>48</sup> Ibid., str. 63

Slika 3. Proces oblikovanja strategije



Izvor: Fućkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 83

Formalan proces oblikovanja strategije, kako je oblikovan u literaturi, počinje sa postavljanjem poslovnog svjetonazora poduzeća za koje se strategija oblikuje. Poslovni svjetonazor pokazuje smjer kojim se poduzeće želi kretati i razvijati te biti predstavljeno u okolini u kojoj će poslovati.

Poslovni svjetonazor mora zadovoljavati temeljna etička načela poslovanja i društvenog djelovanja i biti osmišljen na cjelovit način da obuhvaća i djeluje kroz sinergiju ekoloških, ekonomskih i socijalnih dimenzija, ciljeva i kriterija poslovanja.<sup>49</sup>

Postavljanje misije i vizije sljedeći su koraci u oblikovanju strategije, a oni su važan dio izgradnje sustava vrednota i korporativne kulture poduzeća. Vizija je predstavljena kroz razvojni pogled na budućnost i usmjerena je na ciljeve poslovanja i pozicioniranje poduzeća koje se želi postići kroz njegov rast i razvitak. Misija konkretizira viziju i objašnjava načine i temeljne postulate poslovanja poduzeća kojima se želi ostvariti osnovni cilj poslovanja.

Postavljanje razvojne situacije sljedeći je i jedan od ključnih koraka u procesu oblikovanja strategije. U ovome koraku sučeljavaju se sadašnje i buduće poslovne situacije, odnosno razmatra se situacija u kojoj se poduzeće trenutno nalazi i koje su mogućnosti za razvoj poduzeća i njegovo pozicioniranje u budućnosti. Koraci koji se odvijaju u procesu postavljanja razvojne situacije poduzeća jesu dijagnoza polazne poslovne situacije dijagnostičkim analizama i modelima te prognoza budućih poslovnih situacija prognostičkim analizama i modelima.<sup>50</sup> Ovaj dio oblikovanja strategije pruža ključne inpute za proces odlučivanja, na temelju njega dolazimo do alternativa u procesu odlučivanja koji će u konačnici predstavljati strategiju poduzeća. Stoga sljedeći koraci u oblikovanju strategije jesu: predlaganje strategije poslovanja, izbor strategije poslovanja, izrada strategijskih planova za odabranu strategiju i njoj pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima. Ovim koracima konkretizira se proces odlučivanja i oblikovanja strategije u odabranu strategiju poslovanja koju odobrava vrhovni menadžment i koja za neko buduće razdoblje predstavlja ključan dokument i vodilju poslovanja na razini cijelog poduzeća.

Posljednji koraci oblikovanja strategije vežu se uz izbor metoda integracije i koordinacije procesa naknadne i usporedne, kao i anticipativne kontrole procesa provođenja strategije.<sup>51</sup> Spomenute kontrole omogućavaju praćenje ispunjenja strategijskih planova i njihovu eventualnu korekciju čija se potreba ukazala tokom provođenja strategije poduzeća i strategijskih planova.

---

<sup>49</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 84

<sup>50</sup> Ibid., str. 91

<sup>51</sup> Ibid., str. 106

Proces oblikovanja strategije je kružni proces koji je potrebno revidirati i razmatrati ga kroz dinamične promjene kompleksnosti okruženja u kojem poduzeća posluju; to nam ukazuje na važnost uključenosti ključnih dionika iz poduzeća u oblikovanje strategije, a kasnije i integraciju strategije u poslovanje kako bi se ona mogla u cijelosti provesti i dovesti do prognoziranih učinaka za poduzeće.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 106

### **3. MODELI RAZVOJA PODUZEĆA**

#### **3.1. Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti**

Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti pionirski je model razvoja poduzeća znanstvenika prof. dr. sc. Drage Gorupića sa Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Ovaj model koji razmatra strateški razvoj poduzeća i faze njegova razvojnog ciklusa prvi se puta spominje u „Obrazovanju rukovodilaca“ iz 1961., te knjizi „Poslovna politika poduzeća“ iz 1973. godine. Profesor Gorupić svoj znanstveno-istraživački rad posvetio je temama poslovne i razvojne politike poduzeća, a na ovu i teme iz područja strategije poduzeća te kriznog menadžmenta objavio je preko 250 znanstvenih i stručnih članaka.<sup>53</sup>

Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti razvijen je s ciljem mogućnosti dijagnoze i prognoze strateške situacije u poduzeću i utjecaja na proces oblikovanja strategije („poslovnih politika“) poduzeća njegovim pozicioniranjem u odgovarajuću fazu razvojnog ciklusa.<sup>54</sup> Određivanjem faze razvoja poduzeća i povezivanjem s poslovnim politikama koje poduzeća provode ili bi trebala provoditi, a s obzirom na obilježja razvojne faze u kojoj se nalaze, ovaj model poduzećima omogućava pravilan izbor poslovne strategije i prilagodbu poslovanja strateškoj poziciji u kojoj se trenutno nalazi.

Gorupićev model razvoja poduzeća utemeljen je na benchmarking metodi. Benchmarking metoda ili usporedna metoda je proces kojim se temeljem usporedbe poduzeća s drugim relevantnim i kompatibilnim poduzećima dolazi do informacija o poziciji poduzeća i statusu u odnosu na poduzeća s kojima je ono uspoređivano. Ova metoda poduzećima nudi mogućnost učenja i prilagodbu načina ponašanja, odnosno oblikovanja strategije na temelju novih informacija o vlastitom konkurentskom položaju koja su dobivena provođenjem ove metode.<sup>55</sup> Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti omogućuje dijagnosticiranje i prognoziranje faze razvoja poduzeća, a do istog se u modelu dolazi upravo usporedbom kriterija razvoja poduzeća koji su u modelu predstavljeni pomoću dviju mjera: efikasnošću privrede i individualnom efikasnošću poduzeća.

---

<sup>53</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 119

<sup>54</sup> Ibid., str. 119

<sup>55</sup> Osmanagić Bedenik, N. and Ivezić, V., 2006. Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4(1), pp.331-346.

Pomoću spomenutih veličina uspostavlja se model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti. Kroz prosječnu i minimalnu efikasnost gospodarstva ili industrije dobiva se okvir okruženja u kojem poduzeće posluje i ono predstavlja mjerilo snage okruženja. U model se mogu uklopiti dvije veličine kao mjere efikasnosti okruženja poslovanja. Efikasnost gospodarstva, za slučajeve kada je riječ o poduzeću koje svojoj veličinom i utjecajem na tržištu, kao i koncentracijom je komparabilnije sa gospodarstvom nego industrijom u kojoj posluje. Ili, efikasnost industrije za ona poduzeća koja je moguće pozicionirati i uklopiti sa sličnim poduzećima prema industrijskoj grani, djelatnosti, veličini prihoda, i slično. Druga mjera efikasnosti veže se uz poduzeće i naziva se individualna efikasnost poduzeća, a u modelu sudjeluje kao mjerilo njegove individualne snage.<sup>56</sup>

Kako bi model bio primijenjiv i iskoristiv u praksi Gorupić je u proces određivanja faza razvoja poduzeća ugradio određene pretpostavke i pojednostavljenja:<sup>57</sup>

- Pri određivanju razvojnih mijena promatra se razina tehno-ekonomske efikasnosti, a koja je predstavljena maksimalnim kapacitetom proizvodnje poduzeća u odnosu na promatrano okruženju;
- Početkom poslovanja ostvarena maksimalna efikasnost kroz cijeli životni vijek ostaje nepromijenjena (promijenjiva samo u fazi osvajanja proizvodnje), a moguće ju je povećati isključivo investicijama;
- Efikasnost obuhvaća proizvodnost rada i ekonomičnost;
- Efikasnost se mjeri kao individualna efikasnost poduzeća i društvena efikasnost okruženja (gospodarstva, industrije, strateške skupine);
- Relativna efikasnost predstavljena je odnosom individualne efikasnosti poduzeća i društvene efikasnosti okruženja;
- Minimalna i prosječna društvena efikasnost okruženja kreću se usporedno i ravnomjerno s razvojnim okruženjem poduzeća bez iznenadnih skokova i tržišnih nepravilika.

---

<sup>56</sup> Fučkan, Đ. Sabol. A. (2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 119

<sup>57</sup> Gorupić, D. (1973). Faze u razvoju poduzeća i njihovo značenje za poslovnu politiku poduzeća. Ekonomski institut NR Hrvatske. Zagreb., str. 2-4



Na dosad spomenutim pretpostavka i pojašnjenjima utemeljen je Gorupićev razvojni model poduzeća prema relativnoj efikasnosti. Modelom je određeno pet faza razvoja u kojima se poduzeća mogu zateći, a zajedno sa njihovim karakteristikama faze razvoja jesu sljedeće:<sup>58</sup>

1. Faza osvajanja proizvodnje – poduzeće u polazišnom modelu u prvoj fazi uspostavlja svoj početni poslovni položaj; poduzeće je pozicionirano na razini višoj od prosječne društvene efikasnosti okoline zbog, kako je modelom pretpostavljeno, maksimalne razine tehno-ekonomske efikasnosti u ovoj početnoj fazi; isto tako, poduzeće u ovoj fazi tek ulazi u poslovni proces, teži uspostaviti što efikasnije interne procese i zauzima tržišni udio pa još nije iskoristilo sve svoje potencijale i prednosti.
2. Faza normalne proizvodnje – druga je faza u modelu razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti; u ovoj fazi poduzeće ostvaruje svoje potencijale, postiže maksimalnu razinu tehno-ekonomske efikasnosti koja je viša od prosječne društvene efikasnosti okruženja; u trenutnoj fazi razvoja, takva situacija poduzeću donosi visoku akumulaciju sredstava i mogućnost daljnjeg rasta uz reinvestiranje u vlastiti razvoj ili zauzimanje tržišnog udjela provođenjem procesa spajanja ili pripajanja na tržištu; poduzeće ostvaruje svoje potencijale i u ovoj je fazi razvoja ono ekonomski najsnažnije.
3. Faza normalne proizvodnje – iako naziva istog kao i ranija faza, ovu fazu opisuju drugačije karakteristike; u ovoj fazi zbog nepraćenja dinamike razvoja okruženja, što uključuje vlastitu stagnaciju i neagilnost, ali i istovremeni porast prosječne društvene efikasnosti okruženja, poduzeće počinje relativno zaostajati i gubi do sada osvojenu razvojnu prednost na tržištu (postaje prosječno poduzeće na tržištu); to uključuje prosječnu ekonomsku snagu, prosječnu akumulaciju sredstva i slabiju mogućnost za reinvestiranje; ovo je prva krizna situacija predviđena modelom u kojoj se individualna efikasnost poduzeća i prosječna društvena efikasnost okruženja izjednačavaju.

---

<sup>58</sup> Gorupić, D. (1973). Faze u razvoju poduzeća i njihovo značenje za poslovnu politiku poduzeća. Ekonomski institut NR Hrvatske. Zagreb., str. 4-5

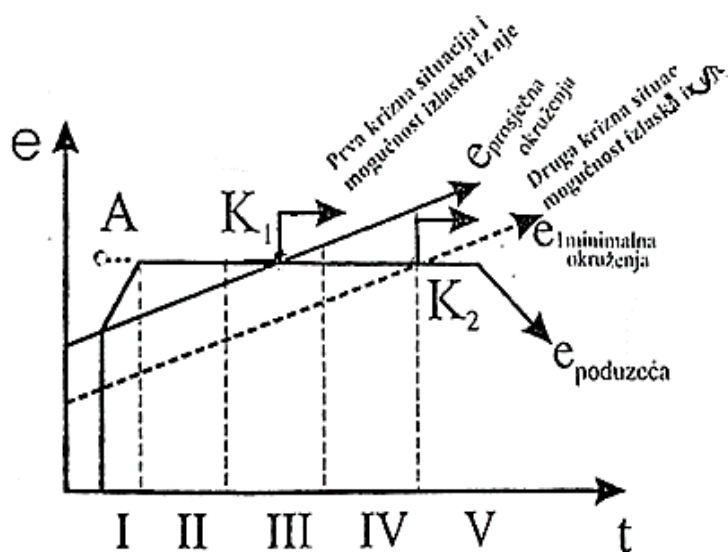
4. Faza otežane ekonomske situacije za poduzeće – ova faza nastupa uslijed nemogućnosti poduzeća da podigne razinu svojeg poslovanja i iskoristi zalihe neiskorištene efikasnosti; individualna efikasnost poduzeća u ovoj fazi uvelike zaostaje za prosječnom društvenom efikasnošću okruženja što poslovanje poduzeće čini sve ranjivijim i slabijim, a relativnu snagu njegove konkurencije sve jačom; takva pretpostavka poduzeće stavlja u još težu situaciju jer ono postaje potencijalnom metom za preuzimanje od strane konkurencije, a s druge strane njezin neadekvatan poslovni rezultat pridonosi gubitku ekonomije volumena proizvodnje i čini cijene proizvoda i troškove proizvodnje osjetljivijima što još više otežava trenutnu situaciju u poslovanju poduzeća.
  
5. Faza gubitka – nastupa nakon nemogućnosti savladavanja faze otežane ekonomske situacije poduzeća i u njoj se individualna efikasnost poduzeća nalazi izrazito ispod razine prosječne društvene efikasnosti okruženja, a pada i ispod minimalne efikasnosti čime poduzeće ulazi u gubitak; ovakva situacija za poduzeće nije rezultat tržišnih neprilika ili pogrešne kratkoročne strategije poslovanja već se javlja kao „kronična i strukturna pojava koja traži adekvatna rješenja“. Gorupić ovu situaciju prepoznaje kao drugu kritičnu točku u svojem modelu (eventualno i posljednju), a koja ujedno označava i razvojno raskrižje poduzeća koje će ili voditi u njegov daljnji ponor i konačnu likvidaciju ili u razvojni skok koji uključuje visoke investicije iz vanjskih izvora, a koje će omogućiti poduzeću novu prilika za obnovu poslovanja kroz rekonstrukciju ili modernizaciju sadašnje proizvodnje ili osnivanje nove proizvodnje.

Poduzeće se ovisno o stupnju vlastitog razvoja i pozicije na tržištu, određene poslovnom snagom – individualnom efikasnošću može pozicionirati kroz tri situacije:

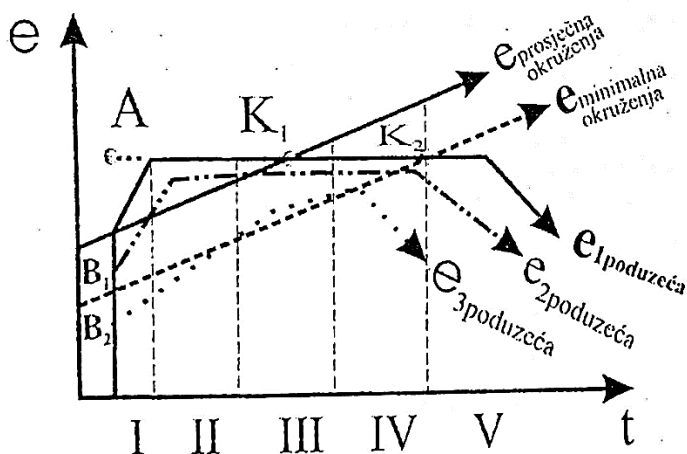
- povoljno početno poslovno pozicioniranje i relativno zaostajanje – situacija A
- nepovoljno početno poslovno pozicioniranje i relativno zaostajanje – situacija B
- povoljno početno poslovno pozicioniranje i razvojno praćenje okruženja – situacija C

Svaka od mogućih situacija prikazana je grafički na *Slici 4. Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti*. Kao što je vidljivo, grafički su specificirane faze razvoja i položaj poduzeća s obzirom na razinu individualne efikasnosti i pozicioniranje u odnosu na mjere prosječne i minimalne društvene efikasnosti okruženja.

Slika 4. Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti

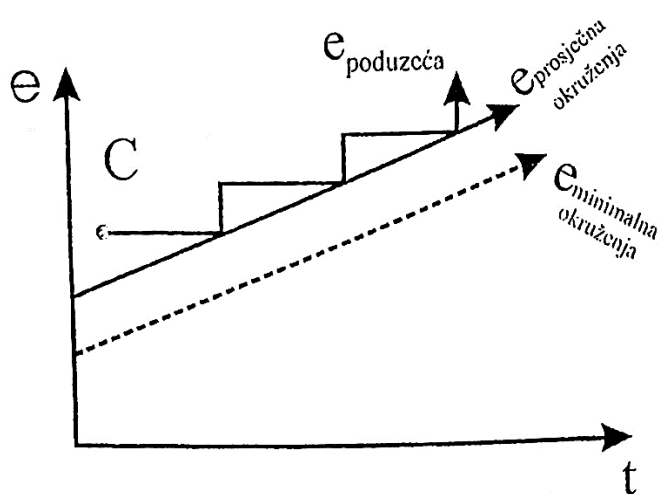


**A - povoljno početno poslovno pozicioniranje i relativno zaostajanje:**  
 Polazišni poslovni položaj poduzeća - individualna efikasnost  $e_1$  je iznad prosječne efikasnosti okruženja (nacionalno gospodarstvo ili industrija)



**B - nepovoljno početno poslovno pozicioniranje i relativno zaostajanje:**  
**B<sub>1</sub>** - Polazišni poslovni položaj poduzeća - individualna efikasnost  $e_1$  je ispod prosječne efikasnosti okruženja (nacionalna privreda ili industrija)

**B<sub>2</sub>** - Polazišni poslovni položaj poduzeća - individualna efikasnost  $e_2$  je ispod minimalne efikasnosti okruženja (nacionalna privreda ili industrija)



**C - povoljno početno poslovno pozicioniranje i razvojno pracenje okruženja:**  
 Poslovnim politikom usmjerenom razvoju se investiranjem stalno održava individualna efikasnost poduzeća iznad efikasnosti okruženja.

Izvor: Fućkan, Đ. Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, str. 121

## 3.2. Modeli životnog vijeka poduzeća

Područje strateškog menadžmenta doživjelo je snažan rast razvojem škola strategijske misli. Brojne škole predstavljale su svoj pogled na strategiju i upravljanje poduzećem kroz razne modele i istraživanja. Kako bi mogli pratiti starost poduzeća i njegov životni ciklus znanstvenici poput Zuberbuhlera, ili Marshalla dio svoga rada posvetili su upravo ovoj temi. Istraživanjem brojnim autora, pa i gore spomenutih nastao je i opće prihvaćeni model životnog ciklusa poduzeća koji se danas spominje u većini sveučilišnih udžbenika iz područja poduzetništva, strategije i menadžmenta. Također, brojni drugi autori bavili su se temom životnog vijeka poduzeća i razmatrali obilježja faza poslovanja u kojima se može naći prosječno poduzeće. PAEI model znanstvenika Ichaka Adizesa jedan je od takvih. On faze u životnom ciklusu poduzeća promatra bihevioristički. Razmatra odnose i organizacijsko ponašanja što uključuje različite metode upravljanja kroz faze životnog ciklusa.

### 3.2.1. Životni ciklus poduzeća

Model životnog ciklusa poduzeća nastao je na temeljima rada znanstvenika Adama Marshalla i Maxa Zuberbuhlera. Na temelju Marshallove analize životnog vijeka prosječnog poduzeća u industriji pretpostavka je da životni ciklus svakog poduzeća se sastoji od uzlaznih i silaznih kretanja.<sup>59</sup> Zuberbuhler potvrđuje tu tezu o uzlazno-silaznim ciklusima poduzeća kroz svoj rad u kojem životni ciklus poduzeća predstavlja pomoću istoimenog dijagrama. Zuberbuhler u svojem radi životni vijek poduzeća dijeli na pet faza:<sup>60</sup>

1. Faza izgradnje
2. Faza rasta
3. Faza diferenciranja
4. Faza konsolidacije
5. Faza likvidacije

**Faza izgradnje** za menadžment poduzeća predstavlja izazov u kojem mora postaviti temelje poslovanja poduzeća i ona je od ključne značajnosti za buduće poslovanje i kretanje kroz ostale faze životnog ciklusa. U ovoj fazi poduzeće uspostavlja poslovne procese, obavlja nužna ulaganja u obrtna sredstva i infrastrukturu potrebnu za normalno poslovanje. Cilj

---

<sup>59</sup> Škrtić, M., & Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb, Sinergija-nakladništvo doo., str. 139

<sup>60</sup> Zuberbuhler, M. (1992). Wer sind erfolgreiches Unternehmer. Management Zeitschrift No 4.

poduzeća u ovoj fazi jest što prije uspostaviti normalno poslovanje i zauzeti određeni tržišni udio.<sup>61</sup>

**Faza rasta** slijedi nakon uspješno odrađene faze izgradnje. U ovoj fazi poduzeće ostvaruje velike ekonomske koristi u vidu povećanja dobiti i proizvodnje. Rast poduzeća javlja se kao moguća posljedica rasta vrijednosti, rasta dimenzija poduzeća, rasta prodaje i tržišnog udjela, rasta inputa, rast kvalitete poslovanja i/ili rast moći i snage poduzeća. Ovo je za poduzeće faza u kojoj ostvaruje velike ekonomske koristi stoga u ovoj fazi rasta poduzeće može dodatno investirati u svoje poslovanje i ostvariti još veće stope rasta. Isto se najčešće financira viškom zarada ili jeftinim kreditiranjem, a poduzeća se najčešće odlučuju na sljedeće tri strategije:<sup>62</sup>

- strategija koncentracije – vodi povećanju tržišnog udjela povećanjem razine prodaje na postojećem tržištu što poduzeću omogućuje ostvarivanje boljeg tržišnog položaja u odnosu na konkurenciju;
- strategija ekspanzije – ova strategija kompleksnija je u odnosu na strategiju koncentracije jer uključuje promjene u širem, pa čak i mogućem novom okruženju poduzeća; poduzeće može strategiju ekspanzije provoditi širenjem poslovanja poduzeća na nova tržišta, proširenjem poslovanja u vidu prodajnog asortimana i kvalitete proizvoda, ili horizontalnom integracijom kojom poduzeće preuzima drugo konkurentsko poduzeće u istoj fazi lanca vrijednosti;
- strategija okomite integracije – poduzeće provodi strategiju okomite integracije povezivanjem sa poduzećima u različitim fazama lanca vrijednosti s ciljem ostvarivanja boljeg tržišnog položaja i to kroz nižu cijenu inputa, lakšu distribuciju proizvoda i slično;
- strategija diverzifikacije – jest strategija u kojoj poduzeće ulazi u novu djelatnost i mijenja dosadašnje tržište i proizvodne procese.

**Faza diferenciranja** je treća faza u životnom ciklusu poduzeća. Prema literaturi, ovu fazu ciklusa doživi samo 20% najuspješnijih poduzeća i ona je za ta poduzeća najintenzivnija u vidu financijskih i ekonomskih vrijednosti. U ovoj fazi poduzeće je već izgradilo svoju marku i proizvodi koje ono nudi jesu prepoznati od strane tržišta. Postoji percepcija o kvaliteti, cijeni i funkcionalnosti proizvoda stoga u ovoj fazi životnog ciklusa vrijedi zakon kojim

---

<sup>61</sup> Škrtić, M., & Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb, Sinergija-nakladništvo doo., str. 140

<sup>62</sup> Ibid., str. 141-142

povećana potražnja u vodi rastu proizvodnje i prodaje, što uvjetuje veće prihode i u konačnici dobit poduzeća. U ovoj fazi poduzeće je od konkurentskih pritisaka zaštićeno jačinom vlastite marke i kvalitetom proizvoda, ali postoje rizici koji poput diferenciranosti cijene i jednostavne imitacije koji mogu ugroziti trenutni položaj poduzeća.<sup>63</sup>

Faza konsolidacije predstavlja zrelu fazu poduzeća. U ovoj fazi u poduzeću počinje usporavanje rasta prodaje i ono se stabilizira na tržištu kao zrelo, etablirano poduzeće sa jasnom ponudom proizvoda, korporativnom kulturom i društvenim vrijednostima. Za poduzeće u ovoj fazi počinju promijene u svim aspektima njezina poslovanja s ciljem strateškog repositioniranja u vidu pronalaska nove niše u kojoj poduzeće može ostvariti nove rastuće stope rasta ili ostanak u postojećoj djelatnosti i održavanje trenutnog stanja obranom od konkurencije i ostvarivanjem maksimalne vrijednosti poduzeća postojećim resursima i procesima.<sup>64</sup>

Faza likvidacije nastupa uslijed poslovnog neuspjeha, ona označava situaciju u kojoj se poduzeće gasi i prestaje poslovati. Uzroci propasti poduzeća mogu biti eksterni koji uključuju mogućnost recesije, promjene kamatnih stopa, inflaciju, političke krize i slično, te interni koji uključuju pogreške u strategiji, loše vođenje poslovanja od strane menadžmenta i loše planiranje, računovodstvene i finacijske sustave i kontrole. Faza likvidacije konačna je faza životnog ciklusa poduzeća.<sup>65</sup>

### **3.2.2. PAEI model životnog vijeka poduzeća**

Ichak Adizes je američko-makedonski znanstvenik i sveučilišni profesor. Životni rad posvetio je promatranju organizacijskog ponašanja i odnosa u poduzeću čemu svjedoči i PAEI model koji uz organizacijsko ponašanje i važnost njegove strukture razmatra i faze životnog ciklusa poduzeća.

PAEI model je dijagnostičko-prognostički model kojim se sukladno uzorcima u ponašanju menadžmenta u određenoj fazi životnog ciklusa može identificirati i predvidjeti buduće organizacijsko ponašanje i donošenje odluka od strane menadžmenta. Model pretpostavlja kako dobro vođena organizacija mora biti efektivna i proizvoditi outpute zbog kojih postoji. Uz to ona mora biti efikasno administrirana na način da proces odlučivanja u organizaciji bude ispravan, pravovremen i pravog intenziteta. U dugom roku organizacija se mora

---

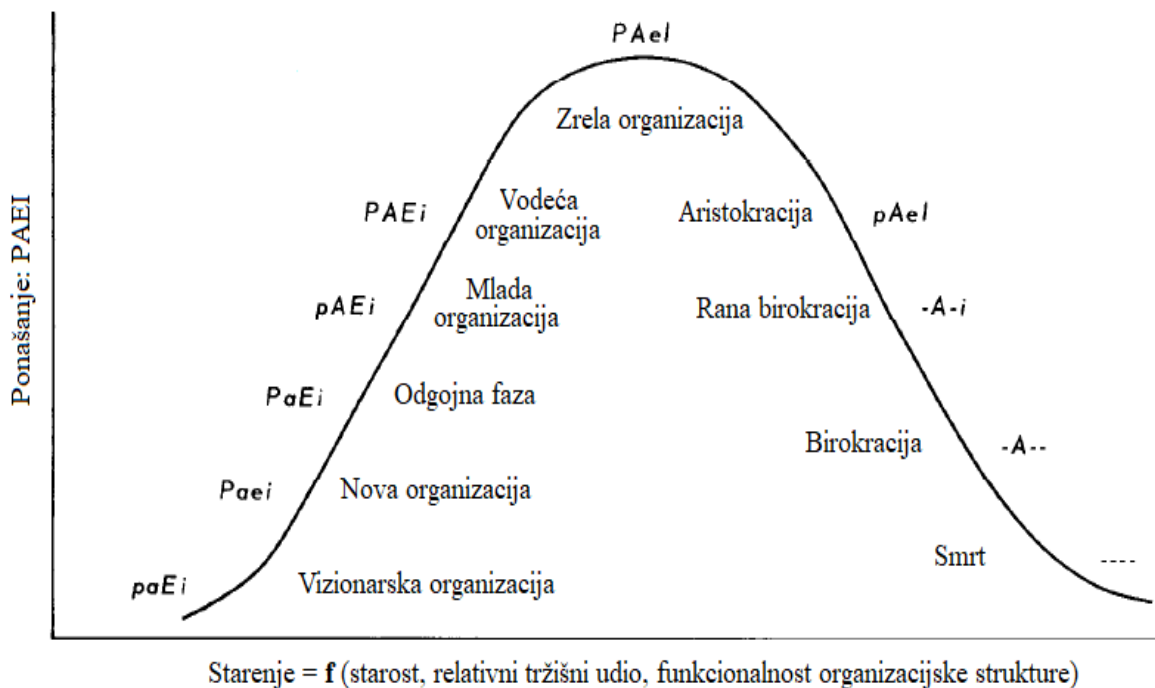
<sup>63</sup> Škrtić, M., & Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb, Sinergija-nakladništvo doo., str. 143-144

<sup>64</sup> Ibid., str. 144

<sup>65</sup> Ibid., str. 145-146

prilagoditi vanjskom okruženju rastom kreativnosti i spremnošću na preuzimanje rizika. S ciljem produljenja životnog vijeka odnosi u organizaciji moraju biti dobro integrirani kako bi se postigla međusobna sinergija i mogućnost za zajednički napredak zaposlenika i cijelog poduzeća. <sup>66</sup> Na temeljima ovih pretpostavki Adizes je razvio model životnog ciklusa poduzeća koji obuhvaća deset faza u kojima se poduzeće može zateći.

Slika 5. Faze razvoja u PAEI modelu



Izvor: Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25., str. 8

### Vizionarska organizacija

Početna je faza modela u kojoj organizacija još ne postoji. Poduzeće i svrha njegova poslovanja samo je ideja u glavi poduzetnika. Potencijalni poduzetnik u ovoj fazi razvija svoju ideju, pribavlja financiranje, a samim time obvezuje se na predani rad i razvoj poduzeća koje gradi od nule.

<sup>66</sup> Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25., str. 3

## **Nova organizacija**

Nova organizacija jest faza životnog ciklusa koja se javlja nastupanjem rizika u vidu pojave prvih troškova novonastalog poduzeća. Što znači da je poduzeće osnovano i kreće sa svojim radom. Od početnih poduzetničkih koraka, ova faza prerasta u fazu proizvodnje, prodaje i vođenja operativnog poslovanja. U ovoj fazi poduzetnik zanemaruje svoje ideje i posvećuje se samo kratkoročnom poslovanju poduzeća i taktičkim odlukama za poduzeće.

## **Odgojna faza**

Odgojna faza u životnom ciklusu poduzeća prepoznata je kao ona u kojoj dolazi do sinergije poduzetničkih vizija i operativnih zadataka poduzeća. Operativno poslovanje poduzeća se razvija, a menadžment počinje pratiti okolinu poduzeća. U ovoj fazi svaka se prilika čini kao dobra odluka, stoga se javljaju rizici koji mogu ugroziti organizaciju. Kako bi se spriječio takav scenarij, poslovanjem poduzeća mora se početi efikasno administrirati – upravljati.

## **Mlada organizacija**

Mladu organizaciju obilježava takvo stanje u poduzeću koje ima rastuću razinu upravljanja i menadžmenta. Počinju se razvijati poslovni procesi poput planiranja i kontrole, razvijaju se unutarnje politike poduzeća. Uspostavljanjem novih procesa, menadžment svojoj orijentacijom na zadatke organizacijske prirode usporava fokus na proizvodnost i osnovnu svrhu poslovanja.

## **Vodeća organizacija**

Ukoliko je poduzeće uspješno preživjelo mladenačku fazu životnog ciklusa i održalo svoje poslovanje usred uspostavljanja organizacijske strukture i internih procesa prelazi u fazu životnog ciklusa koju obilježavaju dosad najbolji rezultati njezina poslovanja. U ovoj fazi poduzeće je predstavljeno kao rastuća organizacija fokusirana na podizanje KPI-eva, koja teži postizanju efikasnosti i svjesno je prilika, ali i prijetnji iz okruženja.

## **Zrela organizacija**

Zrela fazu poslovanja obilježava usmjerenost poduzeća na postizanje što boljih rezultata i što veće razine efikasnosti poslovanja. To utječe na motiviranost i ideje zaposlenika, poslovanje poduzeća postaje sve formalnije. Poduzeće sve manje troškova ulaže u istraživanje i razvoj, kao i svoju prepoznatljivost na tržištu. Zrela faza vrhunac je poslovnog ciklusa poduzeća u



ovom modelu, ali i faza u kojoj poduzeće prelazi u padajući dio krivulje koja vodi završetku poslovanja i likvidaciji.

### **Aristokratska organizacija**

Ova faza životnog ciklusa poduzeća obilježava pomanjkanje vizije u način vođenja organizacije od strane menadžmenta. Menadžment na rezultatima i iskustvima iz prošlosti održava poslovanje i temelji odluke za budućnost.

### **Rana birokracija**

Poduzeće se nalazi u ovoj fazi životnog ciklusa kada prodaja i tržišni udio kao ključni poslovni rezultati počinju padati. Sa lošijim poslovnim rezultatima počinje borba za opstanak poduzeća. Dolazi do promjena u menadžmentu i to na svim razinama. Gube se sinergijski efekti među odjeli jer svaki odjel brine o maksimizaciji svojih poslovnih rezultata. Kvalitetni kadrovi napuštaju poduzeće. Ovi efekti poduzeće vode bankrotu.

### **Birokracija**

Ukoliko je poduzeće osiguralo vanjsko financiranje poslovanja ono prelazi u sljedeću fazu životnog ciklusa i zasad se spasilo od bankrota i likvidacije. U ovoj fazi životnog ciklusa menadžment nije orijentiran na rezultate, promjene i timski rad već na provođenje korporativnog kodeksa, internih procedura i kontrola. Takvim pristupom poduzeće se izolira od partnera i suradnika iz okruženja čime se produbljuje kriza i poslovanje poduzeća.

### **Smrt poduzeća**

Prema Adizesovom modelu smrt je posljednja faza u životnom ciklusu poduzeća. Poduzeće se nije uspjelo oduprijeti pritiscima iz okruženja i nije uspjelo pronaći ispravan upravljački pristup koji bi mu omogućio uspješan nastavak poslovanja.

### **3.3. Usporedba modela razvoja poduzeća i modela životnog vijeka poduzeća**

Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti poduzeća razvijen je kako bi omogućio identifikaciju i pozicioniranje promatranog poduzeća u razvojnu fazu u kojoj se ono nalazi. Sličnu ulogu imaju i modeli životnog vijeka poduzeća upoznati u ranijem dijelu ovoga rada. U ovome poglavlju analizirati će se sličnosti i razlike između dviju vrsta modela i njihova poveznica sa procesom oblikovanja strategije.

Kako je model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti prognostičko – dijagnostički model, on korisniku modela (menadžmentu) omogućuje dijagnozu trenutnog i prognozu budućeg strateškog položaja poduzeća. Modelom je isto omogućeno kroz proces kvantifikacije ključnih veličina i formiranje grafa razvoja na temelju dobivenih vrijednosti. Gorupićeve modelom razvoja poduzeća menadžment mora identificirati vlastitu razinu tehnoeekonomske efikasnosti, prosječnu i minimalnu vrijednost društvene efikasnosti okoline kao ključne veličine koje omogućuju formiranje modela. Pozicioniranjem poduzeća u određenu fazu razvoja, menadžment može uočiti opasnosti i prilike koje mu određena pozicija donosi. Takvi inputi mogu mu pomoći u oblikovanju strategije, mogućem repozicioniranju poduzeća ili zadržavanju trenutnog položaja.

Modeli životnog vijeka prati se poslovanje poduzeća kroz faze njegova „života“. Ovim modelima pokušava se identificirati faza životnog ciklusa poduzeća pomoću karakteristika u njegovom poslovanju. U odnosu na Gorupićeve model razvoja poduzeća, Adizesov PAEI model i općeniti model životnog ciklusa poduzeća predstavljaju subjektivan pogled korisnika tih modela na određivanje faza u životnog vijeku poduzeća. Modelima životnog vijeka poduzeća nije ustanovljena praksa kojom bi se kvantitativno odredila faza životnog vijeka. Ona se određuje usporedbom karakteristika poslovanja promatranog poduzeća i karakteristika faza iz modela.

Usporedbom modela uočene su brojne sličnosti i razlike. Neke su spomenute u ranijim odlomcima, a sve su sumirane u tablici niže. Ključ usporedbe modela jest u identifikaciji njihove svrhe i onog zbog čega jesu stvoreni. Kako iz njihovih naziva možemo uočiti modeli jesu orijentirani na - faze razvoja i faze životnog vijeka. Sukladno nazivima razlike u modelu postoje, ali po svojoj svrsi oni su zapravo slični. Oba modela promatraju faze razvoja poduzeća koje su ujedno i faze njegova životna ciklusa. Svako poduzeće prolazi kroz osnivanje, početak proizvodnje i prodaje, rast istih vrijednosti, vrhunac, pad u proizvodnji i prodaji, te na poslijetku i likvidaciju. Iako, put poduzeća u većini slučajeva zapravo nije kakav

je opisan u prethodnoj rečenici, generalizirajući ga možemo reći da ima takva obilježja. Ono što model razvoja poduzeća i njegovu svrhu razlikuje od modela životnog vijeka jest što je on dodatno orijentiran na identifikaciju prilika za poduzeće u kojima se poduzeća uslijed nastupa kriznih situacija prilagodbom strategija poslovanja mogu izboriti za novi razvojni skok, ispravak krivulje razvoja i osiguranje novog pravca poslovanja. Spomenute mogućnosti pridonose važnosti ovog modela i zbog istih postoji potreba za razmatranjem njegovih karakteristika i istraživanjem mogućnosti upotrebe u suvremenom poslovanju.

*Tablica 2. Usporedba modela razvoja poduzeća sa modelom životnog vijeka poduzeća*

MODEL RAZVOJA PODUZEĆA	MODEL ŽIVOTNOG VIJEKA PODUZEĆA
Orijentacija na proces razvoja poduzeća	Orijentacija na proces životnog ciklusa poduzeća, uključujući razvoj
Škola pozicioniranja	Škola poduzetništva i kognitivna škola
Dijagnostičko – prognostički model	Dijagnostičko – prognostički model
Kvalitativno – kvantitativni model	Kvalitativni modeli
Tehnoekonomska efikasnost i društvena efikasnost okruženja kao ključne vrijednosti u analizi	Ponašanje poduzeća, uzorci u poslovnim rezultatima kao temelj za pozicioniranje poduzeća u određene faze životnog vijeka
Konkveksna krivulja razvoja	Konkveksna krivulja životnog vijeka
Zadnja faza u modelu je faza gubitka; ona je zadnja prilika za razvojni skok poduzeća ili vodi likvidaciji	Zadnja faza u modelu jest likvidacija, odnosno „smrt“ poduzeća

Izvor: Izrada autora

## **4. ISTRAŽIVANJE MOGUĆNOSTI UPOTREBE MODELA RAZVOJA PODUZEĆA PREMA RELATIVNOJ EFIKASNOSTI**

### **4.1. Teorijske pretpostavke istraživanja**

Kao cilj ovog rada nameće se istraživanje mogućnosti upotrebe Modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti na poduzeću koje posluje u današnjem poslovnom okruženju. Samim time jasno je kako model u odnosu na izvorne pretpostavke i odrednice mora biti prilagođen trenutnim uvjetima poslovanja, znatno drugačijima od onih koji su bili aktualni u vremenu objave modela prema relativnoj efikasnosti.

Svakako najveća razlika i nedostatak izvornog modela Drage Gorupića u kontekstu današnjeg poslovanja jest vrsta ekonomije u kojoj poduzeća posluju. Izvorni model utemeljen je na pretpostavkama planske ekonomije, a današnje poslovanje ima obilježja mješovite ekonomije utemeljene na globalizaciji, mobilnosti roba i usluga, zakonu ponude i potražnje, te marki (brendu) kao jednoj od glavnih odrednica potražnje.

Mjere kojima Gorupić kvantificira model jesu društvena efikasnost okruženja (efikasnost privrede/industrije) i individualna efikasnost poduzeća (tehno-ekonomska efikasnost). Obje mjere predstavljene su istom veličinom (pokazateljem), a predstavljaju različita kretanja, efikasnost okruženja i efikasnost poduzeća. Značajnost istih svakako se promijenila kroz vrijeme, promjenom tržišne strukture, promjenom cilja poslovanja poduzeća i općenito načinom na koji poduzeća posluju i žele ostvariti svoje poslovne ciljeve.

Individualna efikasnost poduzeća, izvorna je mjera iz Gorupićeva modela koju je on predstavio razinom tehno-ekonomske efikasnosti poduzeća. Tehno-ekonomska efikasnost poduzeća prema autoru predstavljenja je kroz najveću moguću razinu proizvodnje promatranog poduzeća. Ukoliko znamo da je osnovno načelo modernog poslovanja zakon ponude i potražnje, jasno je kako ova mjera koja predstavlja samo jednu stranu tog zakona – ponudu – i to kroz maksimalnu količinu proizvoda koju može ponuditi na tržištu. Primjena spomenute veličine kao individualne efikasnosti poduzeća u kontekstu današnjeg poslovanja čini se nemogućom i nepotpunom jer ne zadovoljava osnovne postulate poslovanja. Današnja poduzeća razvoju su okrenuta kroz razinu kapitalnih investicija, što donekle vuče sličnosti sa tehno-ekonomskom efikasnosti, ali svoj poslovni rezultat ponajviše prate kroz EBITDA maržu, povrat na vlastiti kapital, ili povrat na imovinu. Spomenute mjere odražavaju ciljeve poslovanja i najčešće ciljane razina istih je postavljena među kvantitativnim korporativnim

ciljevima i pomoću njih se mjeri uspješnost menadžmenta, a u konačnici i zadovoljstvo vlasnika poslovanjem poduzeća.

Gorupić u izvornom modelu društvenu efikasnost okruženja, kao mjeru koja prikazuje okruženje u kojem poduzeće posluje i pomoću te mjere promatrano poduzeće stavlja u kontekst industrije, predstavlja razinom efikasnosti privrede ili industrije. Danas tu mjeru možemo promatrati kroz veličinu kojom promatramo i individualnu efikasnost poduzeća, a ona će nam ukazati na kretanje u industriji i prosječnu efikasnost okruženja u kojem analizirano poduzeće posluje. Uz spomenuto, društvenu efikasnost okruženja isto tako možemo promatrati i kroz benchmarking vrijednosti poput stope rasta BDP-a, stope industrijskog rasta koje također mogu oslikavati kretanje industrije i njezin eventualni razvoj. Današnji globalizacijski uvjeti ponajviše kroz tehnološki napredak omogućuju lakše praćenje okruženja i poduzeća nego što je to bilo u vrijeme objave i izvornosti promatranog modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti. U današnje vrijeme analitičarima je dostupno puno informacija o okruženju, ali s druge strane to isto okruženje puno je dinamičnije i nepredvidljivije nego u razdoblju izvornosti modela stoga je njihovo praćenje danas jednako zahtjevan analitički posao koji zahtijeva znanje i iskustvo analitičara.

Uz spomenute nedostatke, model je po mnogo drugih stvari i danas aktualan i određene izvorne pretpostavke itekako vrijede i danas. Faze razvoja koje je odredio Drago Gorupić uvelike su logičke i primijenjive na poduzeća u današnjem poslovnom okruženju. Od osnutka poduzeće u pravilu kreće prema višoj razinama proizvodnje i razvoja se sukladno poslovnim rezultatima i uvjetima u okruženju. Na tome putu u određenom trenutku dolazi do usporavanja i poslovnih problema koji mogu uzrokovati zaostajanje u razvoju ili se mogu uspješno riješiti i poduzeće može normalno nastaviti svoje poslovne cikluse, uključujući i ostvariti razvojni skok. Stvarno stanje i valjanost modela razvoja poduzeća Drage Gorupića u današnjem poslovnom okruženju biti će ispitana kroz sljedeća poglavlja u kojima će se provesti istraživanje i donijeti zaključak o mogućnostima primijene istog.

## **4.2. Praktične pretpostavke istraživanja**

U ovome poglavlju definirati će se na kojem poduzeću će se obaviti istraživanje o mogućnosti primjene modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti, te će se argumentirati razlozi odabira istog. Za poduzeće na kojem će se temeljiti istraživanje izabrana je Valamar Riviera koja je vodeća hrvatska hotelska grupacija i vodeće poduzeće u turističkom sektoru. Valamar Riviera poduzeće je osnovano još davne 1958. godine, a svoj uzlet i širenje na tržištu započinje početkom trećeg tisućljeća spajanjem sa brojnim manjim hotelskim poduzećima. Društvo u 2014. godini izlazi na burzu i dobiva znatnu financijsku injekciju kojom joj se pruža mogućnost financiranja novog rasta i razvoja. Upravo navedeni razlozi, koji uključuju konstantan poslovni razvoj Valamar Riviere u zadnjih desetak godina, čine ovo poduzeće idealnim za testiranje mogućnosti primjene Gorupićeva modela razvoja poduzeća.

### **4.2.1. Osnovni podaci o Valamar Rivieri**

Valamar Riviera najveća je hotelska grupacija u Hrvatskoj. Njena povijest kreće 1910. godine kada je u Poreču otvoren Hotel Riviera po kojem je tvrtka kasnije i dobila ime. Do osnivanja kompanije došlo je 1953. godine kada je osnovana Riviera Poreč, prethodnica današnjeg Valamara. Grupa se razvijala i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina.

Intenzivan rast ove tvrtke započeo je u razdoblju poslije 2000. godine kada kroz brojna ulaganja i poboljšanje kvalitete objekata i usluga uprava tvrtke radi na poboljšanju imidža poduzeća. Nakon 2010. godine započinje rast tvrtke kroz pripajanje brojnih društava, a samim time i širenje na nove destinacije. Tako Valamar Adria d.d. (naziv tvrtke u tome razdoblju) pripajaju sljedeća društva - Zlatni otok d.d., Rabac d.d., Dubrovnik Babin Kuk d.d.; i potom ih integrira u Valamar grupu d.d. i Valamar Adria Holding d.d. U 2014. godini u potpunosti konsolidirana kompanija počinje djelovati pod današnjim imenom Valamar Riviera d.d. i u prosincu 2014. izlazi na Zagrebačku burzu. U 2015. godini nastavljaju s intenzivnim rastom i akvizicijama i to kroz izgradnju Premium objekata Valamar Dubrovnik President 5\* i Valamar Isabella Island Resort 4/5\* te preuzimanje i pripajanje Hoteli Baška d.d. U 2016. godini u suradnji s AZ fondom preuzimaju društvo Imperial d.d. Danas su vodeća hotelska grupacija u Hrvatskoj po visini prihoda, broju noćenja i smještajnim kapacitetima.<sup>67</sup>

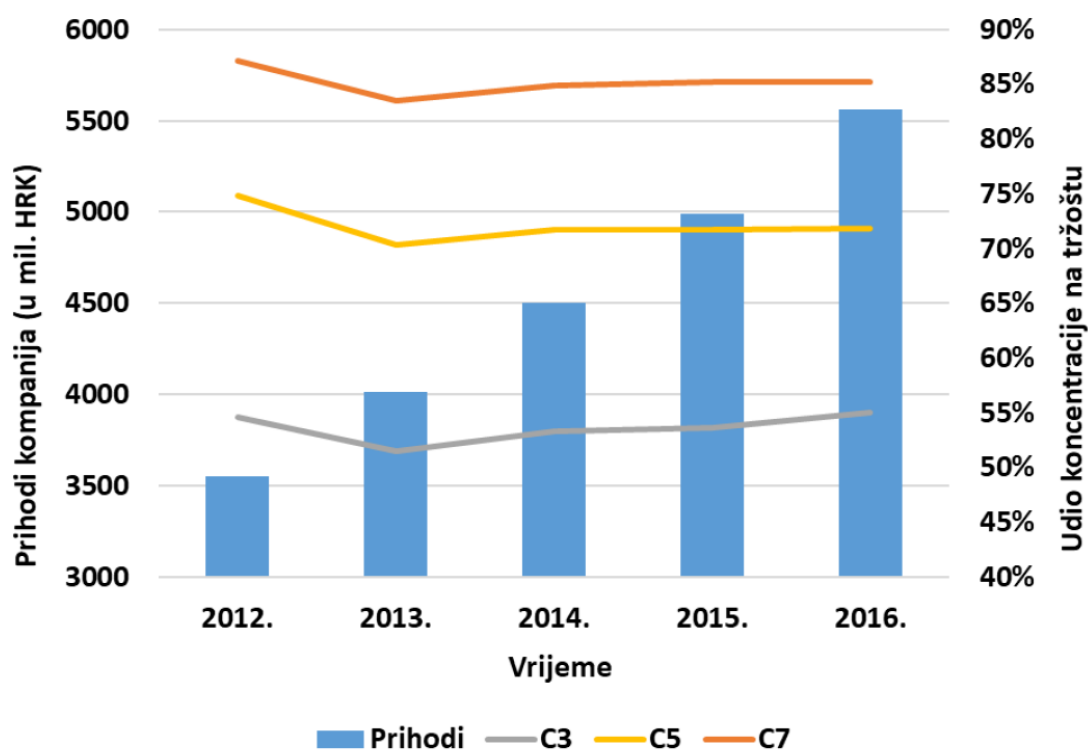
---

<sup>67</sup> Valamar Riviera (2017) Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2016. Poreč.

#### 4.2.2. Analiza poslovnog okruženja Valamar Riviere

Turizam je jedna od glavna gospodarska grana Republike Hrvatske, tome svjedoči i udio od dvadesetak posto deviznih prihoda od turizma u bruto domaćem proizvodu Republike Hrvatske. Promatrajući tržišnu koncentraciju poduzeća u industriji možemo reći kako je turizam izuzetno konsolidirana industrija. Najveća poduzeća u industriji jesu Valamar Riviera, Maistra i Plava Laguna. C3 koncentracijski omjer obuhvaća spomenuta poduzeća; ona ostvaruju oko 55% ukupnih prihoda deset najvećih domaćih kompanija koje pružaju uslugu smještaja i ugostiteljstva u turizmu. Ukoliko u analizu uključimo sljedeća dva poduzeća po veličini prihoda (Istraturist Umag i Jadranski luksuzni hoteli) C5 koncentracijski omjer raste na oko 72%, dok C7 je na razini od oko 85% uključujući poduzeća Arena Hospitality Group i Solaris. Već navedeni koncentracijski omjeri potvrđuju izrazitu konsolidiranost hotelske industrije u Hrvatskoj, a ukoliko u analizu uzmemo podatak da je grupacija Plava Laguna vlasnik kompanija Istraturist Umag i Arena Hospitality Group možemo zaključiti kako bi promatrani omjeri imali još veću vrijednost i potvrđivali izuzetnu konsolidiranost ove industrije.

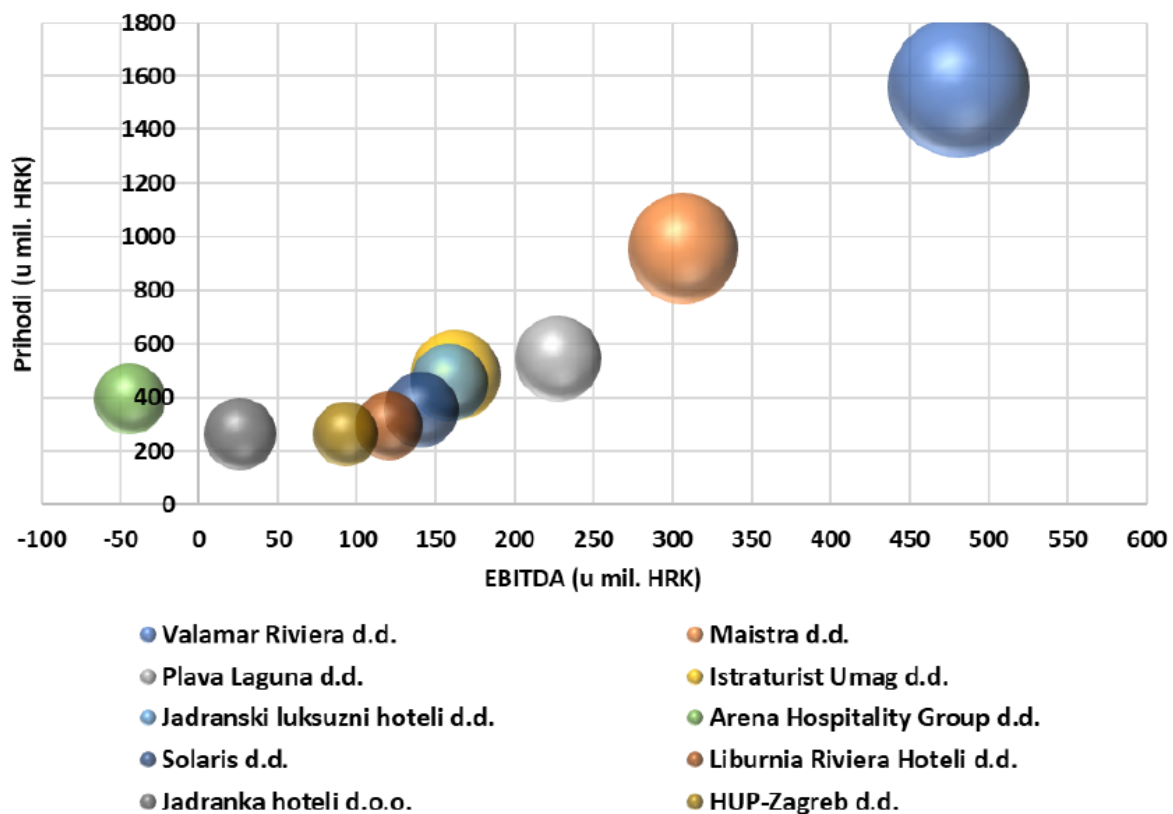
Slika 6. Kretanje tržišne koncentracije i prihoda u djelatnostima u turizmu na području RH



Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetima sa portala Poslovna Hrvatska

Valamar Riviera tržišni je lider među kompanijama koje se bave pružanjem usluga smještaja i ugostiteljstva u turizmu. Glavni sljedbenici su Maistra i Plava Laguna, a oni zajedno čine tri najveće domaće turističko-hotelske kompanije. Valamar Riviera među konkurentima dominira prema svim promatranim veličinama. U analiziranim godinama, jasan je trend rasta većine poduzeća. Razina prihoda i dobit iz operativnog poslovanja poduzeća konstantno raste i na daleko najvišoj razini je u 2016. godini. Broj zaposlenih relativno je stabilan kroz vrijeme, iako veći obujam poslovanja zahtijeva veći broj radnika pa i ta veličina ima trend rasta. Uspoređujući s Valamarom, poslovni rezultati konkurencije daleko su ispod Valamarovih rezultata.

Slika 7. Poslovni rezultati poduzeća u djelatnostima u turizmu



Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetima sa portala Poslovna Hrvatska

Kako model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti razmatra dvije veličine na kojima se temelji model, a jedna od njih uključuje informacije o okruženju važno je istaknuti i upoznati se sa industrijom i poduzećima koja posluju u istoj. Zaključno, Valamar Riviera izabrano je poduzeće na kojem će se pokušati postaviti model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti i istražiti je li model primjenjiv u današnjem poslovnom okruženju.



Poduzeća koja će predstavljati okolinu poduzeća i na čijim će se vrijednostima temeljiti društvena efikasnost poduzeća biti će ona predstavljena C7 koncentracijskim omjerom jer s obzirom da je riječ o izuzetno konsolidiranoj industriji možemo zaključiti kako čine dovoljno reprezentativan uzorak i da mogu relevantno predstavljati hotelska poduzeća u sektoru turizma.

### **4.3. Metodološki okvir istraživanja**

Metodološki okvir istraživanja obuhvaća opis metoda i način provođenja istraživanja. Kao i argumentiranje razloga za odabir specifičnih istih u istraživanju. S ciljem ispitivanja mogućnosti korištenja modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti i primjenu modela na Valamar Rivieru kao reprezentativno poduzeće za istraživanje, određeno je kako će se ispitivanje modela i njegova valjanost u modernoj ekonomiji pokušati dokazati kroz usporednu analizu i korelacijsku analizu.

#### **4.3.1. Metode u istraživanju**

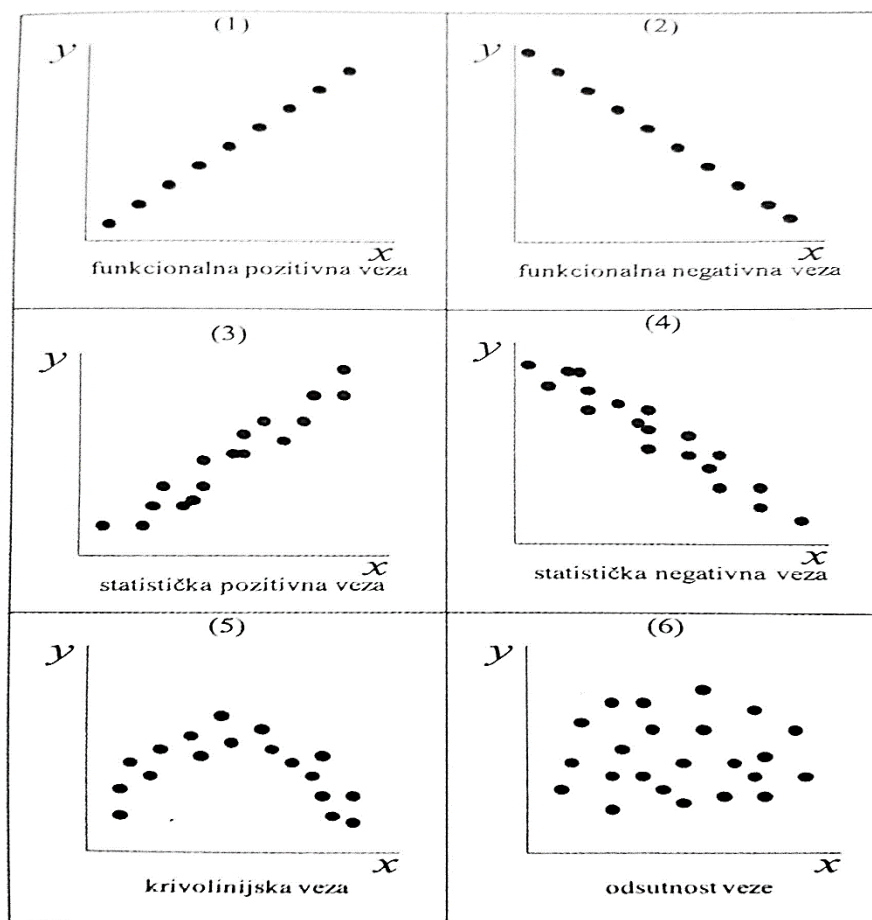
**Usporedna analiza** temelji se na usporedbi dvaju ili više stanja te se na temelju istih donosi zaključak o sličnostima i/ili razlika u pojavama. Pa tako će se usporedbom stanja koje će prikazati testni model na Valamar Rivieri sa pretpostavkama originalnog Gorupićeva modela razvoja poduzeća utvrditi će se je li model aktualan i danas. Kao ključne pretpostavke iz originalnog Gorupićeva modela, a koje moraju biti zadovoljene, ističe se kretanje minimalne i prosječne društvene efikasnosti okoline čije vrijednosti moraju pratiti individualnu efikasnost na način da minimalna društvena efikasnost okruženja predstavlja donju granicu, a prosječna društvena efikasnost gornju granicu grafikona. Između spomenutih vrijednosti, kako bi se dokazala autentičnost primjene originalnog modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti, mora se pozicionirati individualna efikasnost promatranog poduzeća.

**Korelacijska analiza** je jedan od statističkih postupaka, a služi za utvrđivanje razine povezanosti među promatranim varijablama. Vrijednosno se korelacija iskazuje i dobiva putem koeficijenta korelacije među kojima su najpopularniji Spearmanov i Pearsonov koeficijent korelacije, a grafički ona se prikazuje dijagramom rasipanja.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Dumičić, K. i Bahovec, V. ur. 2011. Poslovna statistika., str. 322-323

Slika 8. Tipovi povezanosti među varijablama



Izvor: Dumičić, K. i Bahovec, V. ur. 2011. Poslovna statistika., str. 322-323

Koeficijent korelacije pokazuje u kojoj mjeri promjena vrijednosti jedne varijable utječe na promjenu vrijednosti druge varijable. On može poprimiti pozitivan i negativan predznak, a predznak ukazuje na smjer povezanosti među varijablama. U istraživanju primjene Gorupićeva modela koristiti ćemo se Pearsonovim koeficijentom korelacije jer ćemo u analizu uključiti dvije varijable. Polazišna veličina ovog koeficijenta je korelacija koja je predstavljena kao aritmetička sredina umnožaka odstupanja vrijednosti neke varijable X od njezine aritmetičke sredine i vrijednosti varijable Y od njezine aritmetičke sredine.<sup>69</sup> Isto je zadano sljedećom formulom:

$$\text{Cov}(x, y) = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n - 1}$$

<sup>69</sup> Dumičić, K. i Bahovec, V. ur. 2011. Poslovna statistika., str. 324.

Kako kovarijanca ovisi o mjernim jedinicama u kojima se nalaze promatrane varijable, ona se određuje standardiziranjem vrijednosti X i Y što nas dovodi do sljedeće formule pomoću koje ćemo izračunati Pearsonov koeficijent korelacije:

$$r = \frac{\text{Cov}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

Kao što je prethodno već spomenuto koeficijent korelacije može poprimiti pozitivnu ili negativnu vrijednost. Isto predstavlja smjer kretanja među analiziranim varijablama, a vrijednost koju on može poprimiti kreće se u intervalu od -1 do +1. Veličina koeficijenta korelacije predstavlja blizinu varijabli na dijagramu rasipanja. Što su one bliže jedna drugoj to je pojava jača, a koeficijent je bliže vrijednostima -1 ili +1. Ukoliko je koeficijent vrijednosti 0, ne postoji nikakva povezanost među varijablama.<sup>70</sup>

Provođenjem korelacijske analize utvrditi ćemo smjer i jačinu povezanosti između individualne efikasnosti poduzeća i društvene efikasnosti okruženja. Isto će nam ukazati na eventualnu situaciju u kojoj razvoj okruženja prati individualni razvoj poduzeća ili će istraživanje usmjeriti prema drugom zaključku.

### **4.3.2. Varijable u istraživanju**

U istraživanju, odnosno, pri primjeni metoda kojima će se pokušati dokazati veza među varijablama i mogućnost primjene Gorupićeva modela na poduzećima u modernom poslovanju kao mjere individualne efikasnosti poduzeća i društvene efikasnosti okruženja testirati će se sljedeće varijable. Kao mjera individualne efikasnosti okruženja, koja će zamijeniti tehno-ekonomsku efikasnost kao izvornu mjeru iz modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti odabrana je EBITDA marža koja će zamijeniti i društvenu efikasnost poduzeća u usporednoj analizi, i u sklopu korelacijske analize koristiti će se stopa rasta bruto društvenog proizvoda Republike Hrvatske.

---

<sup>70</sup> Dumičić, K. i Bahovec, V. ur. 2011. Poslovna statistika., str. 326

## **EBITDA marža kao mjera individualne efikasnosti poduzeća i mjera društvene efikasnosti poduzeća**

EBITDA marža predstavljena je kao udio operativne dobiti u ukupnim prihodima poduzeća. Samim time ona predstavlja onaj ključan dio financijskog izvještavanja koji se veže uz operativno poslovanje. Operativno poslovanje predstavlja radnje koje činu ključnu poslovnu aktivnost poduzeća i ne uzima u obzir financijske prihode i rashode, kao ni izvanredne prihode i rashode već je fokus na prihodima koji čine operativnu djelatnost poduzeća i troškovima koji nastaju kao rezultat te aktivnosti.<sup>71</sup> Promatrajući spomenute aktivnosti možemo pratiti kretanje poslovanja poduzeća u onome za što je specijalizirano, u našem slučaju hotelske usluge i usluge u turizmu i rezultati sadržani u EBITDA marži relevantno će predstavljati spomenute aktivnosti. EBITDA marža odabrana je kao mjera individualne efikasnosti poduzeća baš iz naviše spomenutog razloga jer u obzir uzima poslovne rezultate iz ključne poslovne aktivnosti poduzeća, a iz istog razloga čini se logičnim da bi se okolina poduzeća trebala predstaviti istim pokazateljem jer će se na taj način usporediti razina operativnog poslovanja i njegove efikasnosti. Ukoliko je poduzeće ostvarilo razvoj svoje ključne poslovne aktivnosti, ili zapelo u nekom trenutku svojeg poslovanja, EBITDA marža kao izabrani pokazatelj ukazati će na to. Ovaj pokazatelj u istraživanju će se primijeniti u usporednoj metodi i to na način kako je prethodno navedeno, a u sklopu korelacijske analize samo kao mjera individualne efikasnosti poduzeća.

*Tablica 3. Vrijednosti EBITDA marže kao izabrane varijable za istraživanje*

EBITDA marža			
Vrijeme	Individualna efikasnost poduzeća	Prosječna društvena efikasnost okruženja	Minimalna društvena efikasnost okruženja
2014	21,01%	33,29%	21,01%
2015	26,81%	35,33%	26,81%
2016	30,85%	37,14%	30,85%
2017	30,88%	35,74%	30,88%
2018	33,62%	33,10%	28,20%

Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetima sa portala Poslovna Hrvatska

<sup>71</sup> EBITDA margin definition. [online] Investopedia. Dostupno na:  
<https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda-margin.asp> [14.09.2019.]

## Stopa rasta BDP-a kao mjera društvene efikasnosti okruženja

Stopa rasta bruto društvenog proizvoda Republike Hrvatske kao tržišta na kojem djeluje Valamar Riviera odabrana je kao druga varijabla na kojoj će se provesti istraživanje i donijeti zaključak o mogućnostima primjene iste u Gorupićev model razvoja poduzeća. Kako devizni prihodi od turizma u RH čini preko dvadesetak posto BDP-a te time poslovni rezultati turističkih kompanija i generalno turističke sezone direktno utječu na razinu bruto društvenog proizvoda Hrvatske, ova se varijabla čini zanimljivom i potencijalno kvalitetnom za primjenu u model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti. Stopa rasta BDP-a kao mjera društvene efikasnosti okruženja u modelu će predstavljati okolinu u kojoj posluje Valamar Riviera, a rezultati istraživanja ukazati će na (ne)adekvatnost ove varijable kao mjere društvene efikasnosti poduzeća. Ista će se testirati u korelacijskoj analizi zajedno sa EBITDA maržom kao mjerom individualne efikasnosti poduzeća.

Tablica 4. Vrijednosti stope rasta BDP-a kao izabrane varijable za istraživanje

Stopa rasta BDP-a			
Vrijeme	Vrijednost stope rasta BDP-a	Prosječna stopa rasta BDP-a	Minimalna stopa rasta BDP-a
2014	-0,10%	2,85% Vrijednost stope rasta BDP-a iz 2014. godine predstavlja izvedenicu, stoga je isključena iz daljnje obrade.	2,4% Vrijednost stope rasta BDP-a iz 2014. godine predstavlja izvedenicu, stoga je isključena iz daljnje obrade.
2015	2,40%		
2016	3,50%		
2017	2,90%		
2018	2,60%		

Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku

### 4.4. Rezultati i rasprava istraživanja

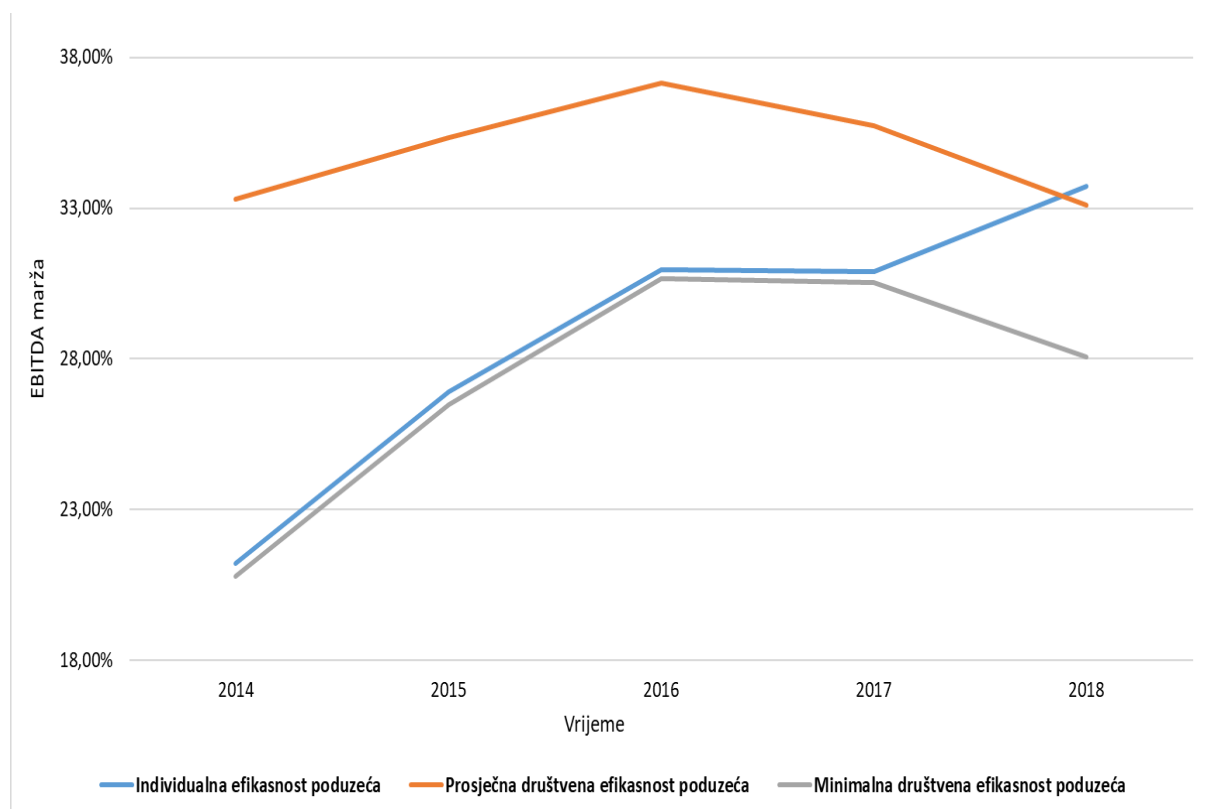
U ovome poglavlju biti će raspravljani rezultati istraživanja o mogućnosti primjene modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti na primjeru Valamar Riviere i poslovnog okruženja u kojem isto poduzeće posluje.

Usporednom analizom, uz korelacijsku analizu izvršilo se istraživanje. Određene su mjere individualne i društvene efikasnosti kroz EBITDA maržu i stopu rasta BDP-a te su dobiveni rezultati istraživanja sljedeći:

Usporednom analizom prati se kretanje individualne efikasnosti poduzeća i društvene efikasnosti poduzeća kroz EBITDA maržu te se na temelju istih formirao grafikon na slici 9. Kao što je vidljivo individualna efikasnost Valamar Riviere pozicionirala se unutar minimalne društvene efikasnosti okruženja kao njezine donje, i prosječne društvene

efikasnosti kao njezine gornje granice. Kroz promatrane godine, minimalna društvena efikasnost ujednačena je sa individualnom efikasnošću Valamar Riviere na temelju čega možemo zaključiti kako Valamar Riviera u odnosu na svoju industrijsku konkurenciju ostvaruje najniže stope EBITDA marže kao izabrane mjere individualne efikasnosti poduzeća što ukazuje na njezinu slabiju efikasnost u segmentu operativnog poslovanja. Na temelju istog grafikona vidljivo je kako Valamar Riviera, kao i njezina konkurencija ima pozitivne stope rasta do 2016. godine, a istu nastavlja i u sljedećeg promatranom razdoblju. Društvena efikasnost okruženja nakon 2016. slabija je u odnosu na individualnu efikasnost poduzeća što potvrđuje da je u tim godinama Valamar Riviera poboljšala svoje operativno poslovanje bilo kroz smanjenje operativnih troškova ili jačanje prihoda od prodaje.

*Slika 9. Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti na primjeru Valamar Riviere - usporedna analiza*



Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetima sa portala Poslovna Hrvatska

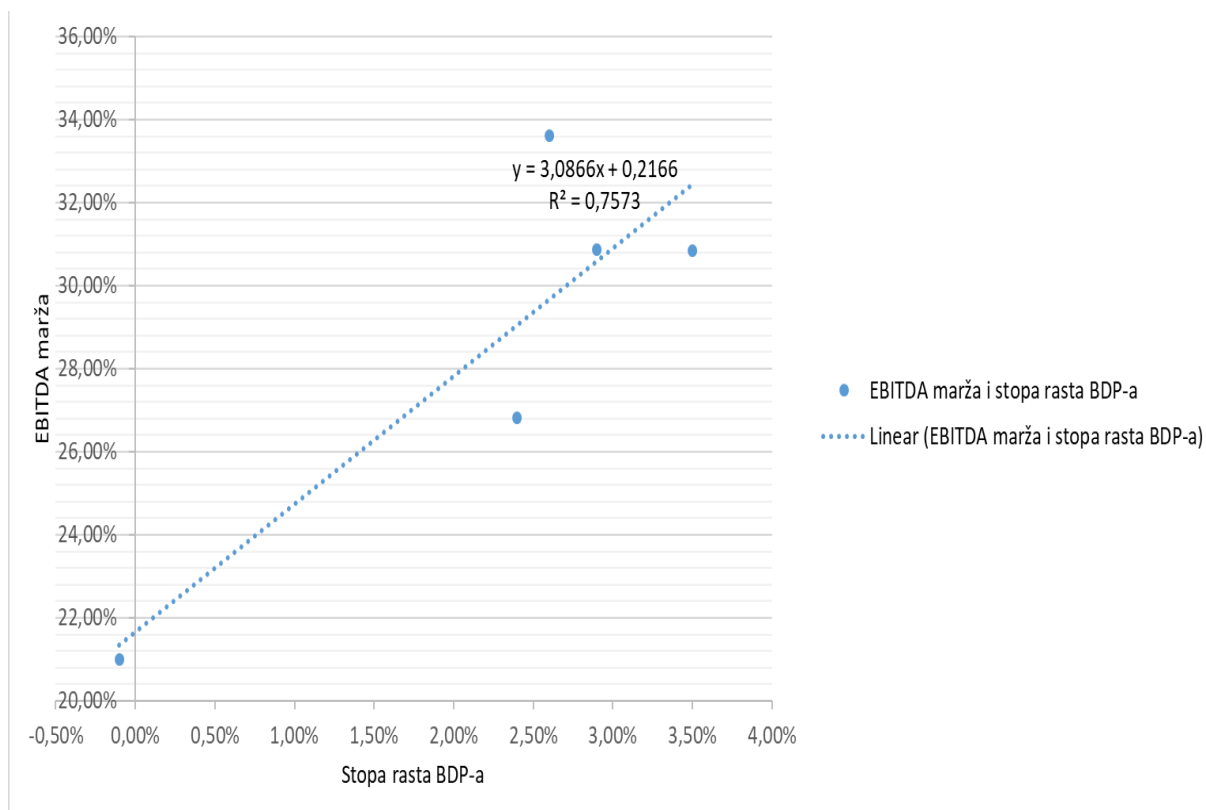
U odnosu na originalni model možemo zaključiti kako se Valamar Riviera do 2016. godine u odnosu na svoju konkurenciju nalazila u relativno nepovoljnom poslovnom položaju, dok od 2016. godine Valamar Riviera prevladava ovaj prije spomenuti nepovoljni položaj (naznaka poslovne krize) među konkurencijom te sa ostvarivanjem viših stopa EBITDA marže postaje efikasnija i povoljnije se pozicionira na tržištu. Krajem 2018. godine Valamar Riviera zapravo prelazi u fazu razvoja u kojoj je njezina individualna efikasnost poduzeća veća od društvene efikasnosti okruženja. S ciljem održavanja ovakvog poslovnog položaja Valamar Riviera mora nastaviti ulagati u održavanje EBITDA marže kao relevantnog pokazatelja relativne efikasnosti poduzeća u modelu njezina razvoja.

Prema usporednoj metodi model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti poduzeća primjenjiv je na primjeru Valamar Riviere i EBITDA marže kao mjera efikasnosti koje grade model. Osnovne pretpostavke modela relativno su zadovoljene, a kao što je vidljivo na grafu jasno se mogu raspoznati neke od faza u kojima je individualna efikasnost poduzeća na razini minimalne efikasnosti okruženja i taj nepovoljni položaj za Valamar Rivieru, kao i repositioniranje u 2018. godini s pozitivnim položajem individualne efikasnosti Valamar Riviere iznad njezina okruženja. Prema originalnom modelu, Valamar se do 2018. godine nalazi u četvrtoj fazi modela naziva „otežana ekonomska situacija“ koju karakterizira razina individualne efikasnosti ispod prosječne razine društvene efikasnosti. U 2018. godini kao što je već spomenuto Valamar pravilnom reakcijom na promjene u okolini, eventualnim akumuliranjem novih znanja i kompetencija, kao i ulaganjem u infrastrukturu pozitivno se repositionira i kreira novi potencijal za rast; ostvaruje razvojni skok.

Korelacijskom analizom utvrditi će se povezanost između zadanih mjera individualne efikasnosti poduzeća i društvene efikasnosti okoline. U sklopu ove druge metode pratiti će se razina povezanosti među varijablama EBITDA marža Valamar Riviere i stopa rasta BDP-a Republike Hrvatske kao relevantnog tržišta na kojem Valamar Riviera posluje.

Dijagramom rasipanja dani su rezultati istraživanja i jasna je veza između spomenutih varijabli. Iako utemeljena na samo pet uzoraka, povezanost između varijabli sa koeficijentom korelacije od 0,87 je izuzetno jaka i pozitivna. Time možemo potvrditi povezanost i ovisnost EBITDA marže Valamar Riviere o stopi rasta BDP-a odnosno o rezultatima okruženja u kojem Valamar Riviera posluje.

Slika 10. Dijagram rasipanja - povezanost EBITDA marže Valamar Riviere i stope rasta BDP-a RH



Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetima sa portala Poslovna Hrvatska

Na temelju prikazanog možemo zaključiti kako na primjeru Valamar Riviere i uz dane metode i zadane mjere efikasnosti model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti aktualan i primjenjiv u današnjem poslovnom okruženju. To nam potvrđuju zaključci usporedne analize u kojoj se jasno mogu odrediti faze razvoj kao i poslovni položaj poduzeća, te kroz korelacijsku analizu i povezanost EBITDA marže Valamar Riviere i stope rasta BDP-a kao relevantnih varijabli koje su predstavljene kao mjere efikasnosti poduzeća i okruženja.



## 5. ZAKLJUČAK

Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti prvi je model razvoja poduzeća predstavljen još 1961. godine. Nepunih šezdesetak godina kasnije i dalje je među jednim modelima koji razrađuju ovu tematiku. Znanstvenici i praktičari razvili su modele na temelju kojih su pratili kretanje životnog ciklusa poslovanja poduzeća i na temelju istih se najviše približili temi praćenja razvoja poduzeća kroz vrijeme. Kroz razradu teme i iznesene prednosti i nedostatke modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti naglašena je njegova specifičnost u vidu obilježja prilagođenih planskoj ekonomiji kao tržišnoj strukturi aktualnoj u vrijeme objavljivanja modela. Pitanje o mogućnosti primjene istog modela u današnjem poslovnom okruženju djelomično je dobiveno kroz ovo istraživanje i kroz pretpostavke koje su postavljene u istraživanju.

Na primjeru poduzeća Valamar Riviera, uz EBIDTA maržu kao mjeru individualne efikasnosti poduzeća i društvene efikasnosti okruženja koristeći metodu usporedne analize stanja poslovanja Valamar Riviere sa osnovnim premisama originalnog modela zaključeno je kako postoji povezanost među rezultatima i kako uz spomenute pretpostavke postavljene u metodološkom okviru istraživanja Gorupićev model razvoja poduzeća aktualan je i danas. Također, uz usporednu metodu, provedena je i korelacijska analiza u kojoj EBITDA marža predstavlja individualnu mjeru efikasnosti, a stopa rasta bruto društvenog proizvoda čini relevantni prikaz okruženja u kojem posluje Valamar Riviera i predstavlja društvenu efikasnost okruženja. Rezultati korelacijske analize ukazali su na jaku pozitivnu povezanost između spomenutih varijabli izabranih kao relevantnih za izgradnju modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti.

Uz druge mjere efikasnosti, kao i uz moguće druge metode istraživanja provedene na primjeru različitom od izabranog, ali i kroz drugačiji pogled analitičara na problem rezultati istraživanja mogu biti različiti od dobivenih i dovesti do zaključka drugačijeg od trenutnog.

U kontekstu poslovnog planiranja, a s obzirom na dobivene rezultate istraživanja model se može primijeniti u poslovanju i služiti za istraživanje kretanja poslovanja u odnosu na relevantno poslovno okruženje. Kao takav model je izrazito zanimljiv jer je moguće kvantificirati vrijednosti po kojima se prati rezultat poslovanja i s obzirom na prosječne i minimalne vrijednosti poduzeće je lako pozicionirati s obzirom na okruženje.

Srž poslovnog planiranja i upravljanja, a time i procesa oblikovanja strategije leži u dobivanju čim potpunije i pravovremene informacije. Kako ni jedan model poslovnog planiranja nije idealan i ne može omogućiti potpunu i pravovremenu informaciju tako i ovaj promatrani model ima svoje zamke i ograničenja. Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti menadžmentu poduzeća, analitičarima u financijskim i ostalim institucijama može poslužiti za analizu trenutnog stanja poslovanja, kao i za prognozu budućeg stanja (uz metode poslovne prognostike i slične), ali nikako ne treba biti jedini model koji će se koristiti za donošenje zaključaka. Dinamičnost okoline i brzina promjena ključan su argument za ažuran i ozbiljan pristup u poslovnom planiranju i čim dublju analizu unutarnjih procesa poslovanja, dijagnoze i prognoze okruženja. Spomenuto vodi zaključku o stalnom praćenju snaga i slabosti, prilika i prijetnji poduzeća kroz kompetencije poslovnog planiranja s premisom minimiziranja rizika i ostvarivanja temeljnog cilja poslovanja poduzeća – povećanja vrijednosti za vlasnika.

## POPIS LITERATURE

Knjige, znanstveni članci i korporativni izvještaji:

1. Ackoff, R. L., & Sasini, M. W. (1968). *Fundamentals of operations research*.
2. Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.
3. Adizes, I. (1990). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*.
4. Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycles*. The Adizes Institute Publishing.
5. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.
6. Bahovec, V. et al. (2015). *Statistika*. 3. izd. Zagreb: Element.
7. Belak, J., Duh, M., & Belak, J. *The MER Model of Enterprise Development: Research Cognitions for its Creation*.
8. Bellinger, B. (1988). *Die Betriebswirtschaftslehre der neueren Zeit*. Wiss. Buchges.
9. Čižmešija, M., Sorić, P. (2016). *Statističke metode za poslovno upravljanje u programskom jeziku R*, Zagreb: Element
10. Dumičić, K., et. al. (2011). *Poslovna statistika* 1. izd., Zagreb: Element
11. Filatotchev, I., Toms, S., & Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), 256-279.
12. Fučkan, Đ., & Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Hum naklada
13. Gorupić, D. (1973). *Faze u razvoju poduzeća i njihovo značenje za poslovnu politiku poduzeća*. Ekonomski institut NR Hrvatske. Zagreb.
14. Gorupić, D. (1973). *Poslovna politika poduzeća*. Visoka škola za vanjsku trgovinu i Ekonomski institut Zagreb
15. Gorupić D., & Gorupić D. jr. (1990). *Poduzeće: postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator
16. Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
17. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide through Wilds of Strategic Management*. New York. Free Press.

18. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of'unstructured'decision processes. *Administrative science quarterly*, 21(2)
19. Mintzberg, H. (1999). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
20. Orsag, S. (2015). *Poslovne financije*. Avantis, Zagreb.
21. Orsag, S. (2011). *Vrijednosni papiri: Investicije i instrumenti financiranja*, Sarajevo: Revicon
22. Osmanagić Bedenik, N. and Ivezić, V., (2006). Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1), pp.331-346
23. Owen, S., & Yawson, A. (2010). Corporate life cycle and M&A activity. *Journal of banking & finance*, 34(2), 427-440.
24. Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
25. Pusić, E. (1974). Razvedenost i povezanost: teoretski problemi samoupravnog modela. Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU. Zagreb.
26. Škrtić, M., & Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb, Sinergija-nakladništvo doo.
27. Tintor, J. (2009). *Poslovna analiza*. Masmedia, Zagreb.
28. Valamar Riviera (2017) *Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2016*. Poreč. Valamar Riviera
29. Zuberbuhler, M. (1992). Wer sind erfolgreiches Unternehmer. *Management Zeitschrift* No 4.

Internet izvori:

1. Državni zavod za statistiku, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)
2. Korporativne stranice Valamar Riviere, [www.valamar-riviera.com](http://www.valamar-riviera.com)
3. Poslovna Hrvatska, [www.poslovnahrvatska.hr](http://www.poslovnahrvatska.hr)
4. Zagrebačka burza, [www.zse.hr](http://www.zse.hr)
5. FINA registar financijskih izvještaja, [www.rgfi.fina.hr](http://www.rgfi.fina.hr)
6. Investopedia, [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)

## POPIS SLIKA

Slika 1. „S“ oblikovni proces diferencijacije i integracije .....	20
Slika 2. Konceptijski prikaz lanca vremena .....	23
Slika 3. Proces oblikovanja strategije .....	27
Slika 4. Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti .....	34
Slika 5. Faze razvoja u PAEI modelu .....	38
Slika 6. Kretanje tržišne koncentracije i prihoda u djelatnostima u turizmu na području RH 46	
Slika 7. Poslovni rezultati poduzeća u djelatnostima u turizmu .....	47
Slika 8. Tipovi povezanosti među varijablama.....	49
Slika 9. Model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti na primjeru Valamar Riviere - usporedna analiza .....	53
Slika 10. Dijagram rasipanja - povezanost EBITDA marže Valamar Riviere i stope rasta BDP-a RH .....	55

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled škola strategijske misli i njihovih najistaknutijih pripadnika .....	13
Tablica 2. Usporedba modela razvoja poduzeća sa modelom životnog vijeka poduzeća .....	42
Tablica 3. Vrijednosti EBITDA marže kao izabrane varijable za istraživanje.....	51
Tablica 4. Vrijednosti stope rasta BDP-a kao izabrane varijable za istraživanje .....	52

## ŽIVOTOPIS

Daniel Kosovec rođen je 24.11.1995. godine u Zaboku. Završava srednju školu u Zlataru gdje stječe stručni naziv tehničar za računalstvo. Po završetku srednjoškolskog obrazovanja upisuje Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer Poslovna ekonomija. U sklopu studija, aktivno sudjeluje u radu studentske udruge Financijski klub te kao demonstrator na Katedri za informatiku i Katedri za ekonomiku poduzeća. Preddiplomski sveučilišni studij završava 2018. godine pod mentorstvom prof. dr. sc. Danijele Miloš Sprčić s radom na temu „Primjena metode rizičnih novčanih tokova u analizi rizika na primjeru poduzeća Valamar Riviera“. Nakon završetka istog, nastavlja svoje obrazovanje na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu gdje upisuje diplomski studij Analize i poslovnog planiranja. Trenutno je zaposlen u hrvatskom uredu PricewaterhouseCoopers-a kao asistent u odjelu upravljanja rizicima informacijskih tehnologija (eng. „Risk Assurance Solutions“). Shodno tome, konstantno se obrazuje i razvija znanja o novim IT trendovima poput umjetne inteligencije, robotske automatizacije procesa i podatkovne znanosti. Uz hrvatski kao primarni jezik komunikacije, služi se engleskim jezikom u govoru i pismu te osnovnom razinom njemačkog jezika. Rekreativno se bavi sportom, a posebno uživa u planinarenju i prirodi.